

TARTU ÜLIKOOL

Sotsiaal- ja haridusteaduskond

Ajakirjanduse, kommunikatsiooni- ja infoteaduste instituut

**SISEKOMMUNIKATSIOONI KOORDINEERIMINE ERINEVATE
VASTUTUSALADE VAHEL – EESTI MINISTEERIUMI NÄITEL**

Magistritöö

Eelika Tootsi

Juhendaja: Age Rosenberg, MA

Tartu

2013

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Teoreetilised ja empiirilised lähtekohad	7
1.1 Integreeritud kommunikatsioon ja organisatsiooni konstrueerimine kommunikatsiooni kaudu	7
1.2 Sisekommunikatsiooni eesmärgistamine ja funktsioonid kui integreeritud kommunikatsiooni võti.....	14
1.3 Sisekommunikatsiooni koordineerimine koostöös – integreeritud lähenemine.....	16
2. Eesmärk ja uurimisküsimused.....	25
3. Uurimisobjekt, metoodika ja valim.....	26
3.1 Organisatsiooni tutvustus	26
3.2 Uurimismeetodid ja valim.....	27
4. Tulemused	31
4.1 Üksuste eesmärgistatus ja funktsioonide määratlemine.....	31
4.1.1 Osakondade (kommunikatiivsed) eesmärgid	31
4.1.2 Osakondade funktsioonid.....	36
4.1.2.1 Avalike suhete osakond.....	36
4.1.2.2 Personaliosakond.....	38
4.1.2.3 Üldosakond.....	41
4.2 Sisekommunikatsioonis elluviidavad tegevused ja üksuste koostöö nende täitmisel	45
4.3 Sisekommunikatsiooni koordineerimise kontekst.....	56
4.3.1 Erinevate tasandite rollid sisekommunikatsioonis	56

4.3.1.1 Tippjuhtkond	56
4.3.1.2 Osakonnajuhatajad	58
4.3.1.3 Avalike suhete osakonna konsultant	59
4.3.1.4 Personaalne vastutus	62
4.3.2 Sisekommunikatsiooni tähtsustamine ja hinnang selle toimimisele	63
4.3.2.1 Kui oluliseks peetakse sisekommunikatsiooni?	63
4.3.2.2 Milline on hinnang sisekommunikatsioonile?.....	65
5. Järeldused ja diskussioon	71
5.1 Üksuste eesmärgid ja funktsioonid – seondumine sisekommunikatsiooniga ning kattuvused.....	71
5.2 Sisekommunikatsiooni ülesanded ja elluviidavad tegevused – koostöö aspekt.....	73
5.3 Sisekommunikatsiooni koordineerimise kontekst.....	75
5.4 Diskussioon	77
5.1. Kriitika ja edasised uuringud.....	87
Kokkuvõte	91
Summary	93
Kasutatud kirjandus.....	96
Lisad	100
Lisa 1. Intervjuukava süvaintervjuuks kantsleriga.....	100
Lisa 2. Intervjuukava süvaintervjuuks osakondadega.....	103
Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks...	106

Sissejuhatus

Sisekommunikatsioon on üks olulisi kommunikatsiooniuuringute suundi, kuid sellele lähenemine koordineerimise ja integreerimise vaatenurgast veel küllaltki uus suundumus. Kitcheni ja Schultzi (1999, Barker 2013: 102 kaudu) sõnul on integreeritud kommunikatsioon küll üks mõjusaid kommunikatsiooni arenguid 20. sajandi viimases dekaadis, kuid siiani lapsekingades teoreetilise ja kontseptuaalse arendamise tingimustes. Sisekommunikatsiooni teooriadki on tihti kombinatsioon muudest teooriatest. Näiteks Barnetti (1997) alusel põhineb kommunikatsiooni uurimine organisatsioonides humanitaar-, loodus- ja sotsiaalteaduste teooriatel. Miller (2012) aga vaatleb organisatsioonikommunikatsiooni klassikalise, inimressursside, süsteemi-, kultuuriteooria, kriitilise, konfliktijuhtimise, tehnoloogilise, sotsialiseerimise ja mitme teise lähenemise baasilt. Organisatsioonikommunikatsioon oma mitmekülsuses tingib selle, et originaalteooriaid ongi vähe. Samas organisatsiooni kommunikatiivse konstrueerimise lähenemine on üks neist teoretiseerimise viisidest, mis otseselt just organisatsioonikommunikatsioonile holistilisel tasandil keskendub ning sellega tegeleb.

Käesolev magistritöö käsitleb ühe Eesti ministeeriumi sisemise kommunikatiivse tegevuse koordineerimist integreeritud kommunikatsiooni ning organisatsiooni kommunikatiivse konstrueerimise (i. k. *communicative constitution of organization*; CCO) teooriate fookuses. Töö eesmärgiks on esmatasandil selgitada välja, kuidas ministeeriumis sisekommunikatsiooni koordineeritakse ning kas ja milline on koordineerivate üksuste koostöö antud valdkonnas. Selleks vaadeldakse, kuidas avalike suhete, personali-, haldus-, asjaajamis- ja IT-üksuses oma tegevust eesmärgistatakse, mis tegevusi reaalselt igapäevases toimimises ellu viiakse ning milline on kooskõla nimetatud aspektides. Lisaks püüab autor laiemas vaates jõuda selline, kuidas tänasele toimimisele tuginedes sisekommunikatsiooni koordineerimist ja koostööd parendada.

Mitmed ministeeriumid on uurimisobjektiks olnud ka varasemates Tartu Ülikooli ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituudi bakalaureuse- ja magistritöödes, samuti on eelnevalt palju uuritud sise-/organisatsioonikommunikatsiooni üldisemalt. Teisalt integreeritud kommunikatsiooni fookus on võetud vähestel juhtudel. Näidetena saab tuua Reinsalu (2003) magistritöö „Integreeritud kommunikatsioon maavalitsustes”, milles käsitletakse kommunikatsioonijuhtimise positsiooni maavalitsuses ja institutsiooni

funktsioonide peegeldumist kommunikatsioonis ning Visnapuu (2010) magistritöö „Integreeritud kommunikatsiooni roll sihtühmade kaasamisel Eesti Rahva Muuseumis“, mis keskendub eelkõige väliskommunikatsioonile turunduskommunikatsiooni lähtekohast. Eestikeelseid personali-, kommunikatsiooni- vm suhtlust koordineerivate üksuste koostööle keskenduvalid allikaid napib, ühe vähestest värsketest teemakäsitlustest leiab personalivaldkonna väljaandest „Personali Praktik“, kuid seda ajakirjanduslikus võtmes. Organisatsiooni konstrueerimine kommunikatsiooni kaudu on lähenemine, mida pole autorile teadaolevalt samuti Eesti kontekstis varem käsitletud.

Teemavaliku põhjendatus ja töö panus seisneb seega sisekommunikatsiooni vaatlemise rõhuasetuses ning teoreetiliste lähtekohtade integreerimises tavapärasest laiendatud ja modifitseeritud tähenduses. Kui „sisekommunikatsioon on iga organisatsiooni jaoks kui rätsepaülikond, mille piirid ja suuruse on määranud küll organisatsioon, kuid mis samas sõltub ka sellest, millised on inimesed, millised ülesanded ning kuidas neid ülesandeid täidetakse“ (Rosenberg 2012), siis selles magistritöös vaadeldakse ka tunnustatud teoreetilisi lähenemisi rätsepa põhimõtte, püüdes neid esmakordselt kombineerida just sisekommunikatsiooni mõtestamiseks.

Kuigi ministeeriumi sisekommunikatsiooni terviku loob kogu kollektiiv ning oluline on iga osakonna ja töötaja panus, siis käesolevas töös uuritakse sellest piiritletud osa – selgemalt ja dokumenteeritult kommunikatsiooni planeerimisse ja koordineerimisse panustada saavaid üksusi. Ministeeriumi enam kui 200 inimesest on informantidena kaasatud kaheksa töötajat, seitse eelmainitud üksuste koosseisust, lisaks kantsler ning nendega on läbi viidud semistruktureeritud süvaintervjuud. Ministeeriumi kommunikatsioonikorralduse tausta mõistmiseks ning kõrvutamiseks tänaste käitumismustrite, toimimisega, on baasmaterjalina analüüsitud ka sisesuhtlust kajastavaid ning reguleerivaid dokumente, täpsemalt valimisse kuuluvate üksuste põhimäärusi ja töötajate ametijuhendeid.

Töö koosneb viiest peatükist. Esimene neist koondab teoreetilised ja empiirilised lähtekohad integreeritud kommunikatsiooni ning organisatsiooni kommunikatiivse konstrueerimise teooriate baasil, sisekommunikatsiooni eesmärgistamise ja koordineerimise, koostöö teemadel ning loob uuringu tõlgendamiseks vajaliku raamistiku. Teises ja kolmandas peatükis tutvustatakse uurimisküsimusi, nii uurimisobjektiks oleva organisatsiooni iseärasusi, kasutatud uurimismetoodikat kui ka valimi koostamise põhimõtteid. Neljandas osas antakse ülevaade uuringutulemustest lähtudes püstitatud uurimisküsimustest ning viimane peatükk

hõlmab teoreetilis-empiiriliste allikatega suhestatud olulisemate järeldusi esiletõstmist ning diskussiooni uuringutulemuste üle.

Töö autor tänab oma juhendajat Age Rosenbergi toetuse ja asjatundlike konstruktiivsete nõuannete eest, retsensenti ning uurimuses osalenud ministeeriumi töötajaid.

1. Teoreetilised ja empiirilised lähtekohad

Selles peatükis annab autor ülevaate magistr töö tulemuste analüüsi toetavatest teoreetilistest ja empiirilistest lähtekohtadest, mis loovad raamistikku uurimistulemuste tõlgendamiseks. Tutvustatakse nii allikaid, mis kajastavad integreeritud kommunikatsiooni kui organisatsiooni konstrueerimist kommunikatsiooni kaudu. Vaadeldakse ka sisekommunikatsiooni eesmärgistatust, funktsioone ning koordineerimist koostöös – mõlemat integreeritud lähenemise sümbioosis.

1.1 Integreeritud kommunikatsioon ja organisatsiooni konstrueerimine kommunikatsiooni kaudu

Teoreetilise raamistiku keskmeks on integreeritud kommunikatsiooni (IK) ja organisatsiooni kommunikatiivse konstrueerimise (i.k. *communication constitutes organizations* või *communicative constitution of organization* – CCO; eestindatud lühend antud töös KKO) lähenemine ning nende sidustamine sisekommunikatsiooniga.

Integreeritud kommunikatsiooni ja organisatsiooni kommunikatiivse konstrueerimise lähenemise juured

Töö autor leiab, et integreeritud kommunikatsioon ja KKO on oma juurtelt vastandlikud. Esimene kerkis tähelepanu keskmesse 1990-ndatel majandusteaduslikest juurtest, kommunikatsiooni ja turunduse kombinatsiooni näol, saavutamaks eeliseid muutunud turusituatsioonis, ühtsete sõnumite efektiivsemaks edastamiseks, konkurentsieelise omandamiseks, klientide ja aktsionäride rahulolu kasvatamiseks (Smith 2012: 600-601). Hakati püüdlema omavahel traditsiooniliselt eraldatud organisatsiooniliste funktsioonide – turunduse ja PR – ühendamise poole. Just kommunikatsiooni taktikad olid rõhutatud teemaks ning integreeritud kommunikatsiooni defineeriti marketingipraktikana, mis kombineerib reklaami, otsese vastukaja, müügipromotsiooni ja suhtekorralduse, et tagada selgus, järjepidevus ja maksimaalne mõju (*ibid*). Integreeritud kommunikatsiooni mõistet võib defineerida ka laiemalt kui analüüsi, kujundamise, organiseerimise ja kontrolli protsessi, mis püüab realiseerida kooslust diferentseeritud sise- ja väliskommunikatsiooni allikatest, eesmärgiga võimaldada ettevõtte järjekindel imago sihtrühmade silmis (Bruhn & Boenigk 2000, Dobrescu 2009 kaudu). Integreeritud turunduskommunikatsioon on võimalik vaadelda

mitmeti (Barker 2013: 105): 1) on see kujunenud massturu meedia ja reklaamimise progressist otseturunduse poole ning tegu on üksnes turundusplaneerimisega, mis arvestab kommunikatsioonidistsipliinide strateegilisi rolle; 2) võib see olla auditooriumile suunatud äriprotsess (Kliatchko 2009) või 3) strateegiline auditooriumikeskne, kanalikeskne ja tulemusele orienteeritud brändikommunikatsioon (Kitchen & Burgmann 2010).

Teisalt KKO lähenemise varieeruvad teoreetilised juured paiknevad selgelt sotsiaalteadustes, hõlmates endas nii kommunikatsiooniuuringuid, organisatsioonikommunikatsiooni, -psühholoogiat, juhtumiuuringuid, süsteemiteooriat, fenomenoloogiat, kriitilist diskursuse analüüsi, strukturalismi kui muud (Putnam *et al* 2009). Bisel (2009) on võtnud kokku KKO kujunemise ning kirjutab, et interpretatiivse pöörde ajal 1980-ndatel hakkasid mõned organisatsioonikommunikatsiooni esindajad muutma fookust „organisatsioonides kommunikeerimisest“ enam just „kommunikatsiooni organiseerivatele funktsioonidele“ – tegu oli eelkõige filosoofilise nihkega. Sama vaimuga soovitas ka tuntud organisatsiooniteoreetik Karl Weick hakata mõistma organisatsioone kui organiseerimist, selles tähenduses, et organisatsiooni toodetakse (tihti kommunikatiivselt) tegevuste kaupa. Filosoofilised eeldused kristalliseerusid lõpuks fraasis „kommunikatsioon on organiseerimist konstrueeriv“ (i.k. *communication is constitutive of organizing*) Putnami ja Nicotera poolt 2009. aastal sõnastatult. (Bisel 2009: 124-125).

Lähemalt integreeritud kommunikatsioonist

Integreeritud kommunikatsioon on taktikaline fookus, mille puudujääke tajuvad ka teoreetikud ise. Barker (2013: 102) leiab, et on oluline panustada integreeritud kommunikatsiooni adresseerides probleeme olemasolevat kirjandust analüüsides, stimuleerida hädavajalikku debatti selle fenomeni üle ning edendada mõtlemist, millele esitavad järjest enam väljakutseid strateegilise kommunikatsiooni kerkivad paradigmad. Magistritöö autor näeb ka sisekommunikatsiooni koordineerimist strateegilise tegevusena, mis eeldab mitmete valdkondade integreeritust. Tõsi, turunduse asemel ja kommunikatsiooni kõrval nähakse avalikus sektoris ka teisi valdkondi, kelle osalus ja omavahelise koostöö edendamine võiks viia suurema integreerituseni eelkõige just sisekommunikatsioonis, mitte väliskommunikatsioonis, millele IK erasektori puhul rõhku paneb. Käesolevas töös vaatluse all olevad üksused – kommunikatsiooni-, personali-, haldus-, asjaajamis- ja IT-üksus – paiknevad oma tegevustega kommunikatsiooni ja organisatsioonilise elu ristteel.

Eelnevaid küllalt julgeid eeldusi kahe teoreetilise lähenemise suhestamise ja kombineerimise võimaluste kohta toetavad mitmete autorite (Kitchen & Schultz 1999, Barker 2013 kaudu; Dobrescu 2009; Smith 2012) seisukohad, mille kohaselt on IK teoreetilised ja kontseptuaalsed käsitlelused tänaseni jäänud suhteliselt kindlasse ratta, kus hoitakse väga kitsast fookust ning mille osas nähakse järjest enam eksisteerivat teoreetilise arendamise vajadust. Kitcheni ja Schultzi (1999, Barker 2013: 102 kaudu) põhjal saab lisada, et kuigi IK on üks mõjusaid kommunikatsiooni arenguid 20. sajandi viimases dekaadis, on see siiani lapsekingades teoreetilise ja kontseptuaalse arendamise tingimustes. Integreeritud turunduskommunikatsiooni uuringud peaksid arendama ja arutama uusi lähenemisi analüüsima kommunikatsiooni integreeritud ülesannete planeerimist ja koordineerimist (Bruhn 2008, Barker 2013 kaudu) – sama tuleks teha ka integreeritud sisekommunikatsiooni puhul.

Smith (2012) väidab, et vaatamata sellele, et kommunikatsiooni integreerimine sai alguse turunduse initsiatiivist, tuleks kommunikatsiooni laiaulatuslikke efekte, sama hästi ka integratsiooni mõjusid kommunikatsiooni funktsioonidele arvesse võtta, et mõista terviklikku integratsiooni olemust. Integreeritud kommunikatsiooni üle on diskuteeritud nii protsessi kui kontseptsiooni seisukohast. Ühelt poolt see on tõepoolest mehhaaniline sõnumi ja imago sobitamine, kanalite haldus ja mõõtmine (mis on holistilise sisekommunikatsiooni koordineerimise käsitlusega vähem sobituv), kuid teisalt on see ka kontseptuaalne, põhinedes unikaalsel organiseerimise filosoofial, mis rõhutab kommunikatsioonimehhanisme.

Eelnevast tulenevalt tugineb käesoleva töö teoreetilise baasi ülesehitus tõdemusel, et puhas integreeritud kommunikatsiooni kontseptsioon on organisatsiooni siseelu mitmenäolistes suhetes liiga kitsas lähenemine ning püüab minna integreeritud kommunikatsiooniga süvitsi ja viia see organisatsiooni siseellu. Ka Barker (2013: 106) tõdeb fakti, et integreeritud kommunikatsioon on keeruline fenomen ning oma distsipliinidevahelise olemuse ja varieeruvusega on seda keeruline vormida ühte teoreetilisse mudelisse – sellest sai magistr töö autor toetust, et antud kontseptsioonis on ruumi diskussiooniks. Kuigi IK on praktiline ja nagu eelnevalt mainitud, tihti ka mehhaaniline, siis tegelikult on organisatsiooni sisemine toimimine märksa terviklikum, nagu saab väita KKO teooriate põhjal. Kui kommunikatsiooni konstrueeriva rolli tähtsustamise puhul väidetakse, et kogu organisatsioon on kommunikatsioon, siis ei tohiks enesestmõistetavalt piirduda kahe valdkonna – turunduse ja PR-i – rolli nägemisega.

Näiteks Kalla (2006: 52) on samuti integreeritud kommunikatsiooni mõistet tõlgendanud väga laialt: „integreeritud sisekommunikatsioon on formaalne ja mitteformaalne kommunikatsioon, mis leiab aset organisatsiooni sees kõigil tasanditel“. Integreeritud lähenemine eeldab mitmete osakondade seotust, kes töötavad kooskõlas (Sinčić & Poloski Vokić 2007). Tegu on koostööle orienteeritud lähenemisega, kus pööratakse tähelepanu sellele, mida iga osakond saab kommunikatsiooniprotsessi panustada – see on süsteemne ja üleorganisatsiooniline kontseptsioon, kus ei tegutseta üksikute osakondade huvides. Integreeritud kommunikatsioon ei ole fikseeritud ega ettemääratud toode, mida on üksnes tarvis sujuvalt transportida läbi organisatsioonilise konteineri ja liikmete poolt õigesti lahti pakkida (Christensen *et al* 2008, Smith 2012: 603 kaudu).

Integreeritud kommunikatsiooni mõistet on käsitlenud ka Torp (2010), kirjeldades Taani näitel PR/kommunikatsiooni ja turunduse osakondade ühildamist (eesmärgiga liikuda integreeritud kommunikatsiooni funktsiooni poole) ning selle ebaõnnestumise põhjuseid. Torp kirjutab, et sotsialiseerimisprotsess on integreerimisprotsessi väga oluline komponent; osakonna ja organisatsiooni struktuur ning töökorraldus peavad toetama ja võimaldama risttöötamist ning koostööd erinevate professionaalsete valdkondade vahel. Integreeritud kommunikatsioon ei ole tingimata sünonüümiks ühehäälsusele või üksmeelsusele, vaid võib hõlmata endas erinevusi, üksteise täiendamist ja mitmekesisust (*ibid*). Nii Torpi näitel kommunikatsioon ja turundus kui ministeeriumi näitel kommunikatsioon, personalijuhtimine ning haldus- ja tugiteenuste pakkumine on funktsioonid, millel on ühiseid jooni ning paljuski on nad üksteist täiendavad. Lisaks omavad kõik kaalu just integreeritud sisekommunikatsioonist rääkides, seega väliskommunikatsioonis rakendatud printsiibid saab laiendades ja modifitseerides tuua paralleeliks ka sisekommunikatsioonis. Kalla (2006: 53) kirjeldab problemaatilisena seda, et kommunikatsioonis kalduetakse keskenduma konkreetsetele tegevustele ja sihtrühmadele, kuid ei inkorporeerita kõiki kommunikatsiooni vorme, mida viivad ellu kõik töötajad. Integreeritud sisekommunikatsiooni eesmärk on hallata kõiki kommunikatsiooniprotsesse, mis samaaegselt organisatsioonis aset leiavad (Kalla 2005: 304). Iga muu funktsiooni toimimine ei saa olla laitmatu, kui seda ei abista kommunikatsioon kui „teisi toetav instrument“ (Vos & Schoemaker 1999: 32) – väide, mis näeb kommunikatsiooni küll traditsioonilise integreeritud kommunikatsiooni lähenemise sarnaselt vahendina, kuid ei piira funktsioone, mida kommunikatsioon võiks integreerimise kaudu toetada. Kalla (2006: 78) lisab, et organisatsioonisiseks efektiivseks kommunikatsiooniks tuleb seda näha kui strateegilist, mitte üksnes oskustele orienteeritud protsessi. Kirjeldatule

tuginedes vaadeldaksegi antud magistritöös, kas ministeeriumis keskendutakse pigem üksikutele ülesannetele, ollakse orienteeritud oskuspõhisel suunal või toimib koostööle suunatud sisemine kommunikatsioonivõrgustik ning eksisteerib üldine holistiline vaade sisemisest kommunikatsioonivõrgustikust.

Lähemalt organisatsiooni kommunikatiivset konstrueerimisest

Pakkumaks IK piiritletuse väidetele ning samas ka organisatsiooni sisse pööramisele laiemat tuge, antakse järgnevalt ülevaade ka kommunikatsiooni ja organisatsiooni omavahelistest konstrueerivatest suhetest. Nagu ka eelnevalt öeldud, siis KKO lähenemine väidab, et organisatsioone konstrueeritakse ja luuakse just kommunikatsioonis ning selle kaudu. Samuti ei saa kommunikatsiooni pidada lihtsalt üheks paljudest faktoritest, mis on seotud organiseerimisega või üksnes vahendiks eeleksisteerivate „reaalsuste“ väljendamisel, vaid pigem on see meetod, mille kaudu organisatsioone asutatakse, luuakse, kujundatakse, säilitatakse. Sellest tulenevalt ei saa organisatsioone enam vaadelda kui objekte, üksusi või „sotsiaalseid fakte“, mille sees kommunikatsioon ilmneb või millest kommunikatsiooni väljutatakse (nagu integreeritud turunduskommunikatsiooni lähenemises). Organisatsioone kujutatakse selle asemel kui ebakindlaid saavutusi, mida realiseeritakse ja kogetakse peamiselt – kui mitte üksnes – kommunikatsiooniprotsessides. (Cooren *et al* 2011: 1150)

Cooren jt (2011) kirjutavad, et KKO puhul uuritakse protsesse, mille kaudu kommunikatsioon konstrueerib organiseerimist/korraldust (kui pidevat tegevuste ja teadmiste koordineerimise ja kontrollimise püüet) ja organisatsioone (kui kollektiivseid tegutsejaid, mis „räägitakse“ eksistentsi). Eelnevat kokku võttes võib öelda, et kommunikatsioon on organisatsiooni olemus: organisatsioon koosneb kommunikatsioonist, taastoodab end läbi kommunikatsiooni ning kommunikatsioon seob organisatsiooni toimimise erinevad aspektid tervikuks ja äratav need ellu, samuti loob, mitte ainult ei väljenda organisatsioonis olevaid reaalsusi. Seetõttu on organisatsioonid ka pideva uuenemise ja muutuste aineseks (*ibid*).

Kuigi nii kommunikatsioon kui organisatsioon on abstraktsed konstruktsioonid, mida on keeruline ankurdada nii individuaalselt kui vastastikku sõltuvana, tunnustatakse KKO lähenemise puhul, et kommunikatsioon on enamat kui sotsiaalne vahetus, informatsiooni töötlemine või muutuja, mis esineb organisatsioonilises konteineris (Putnam *et al* 2009: 2). Ashcrafti jt (2009) kommunikatsiooni definitsioon on üks võimalus võtta kokku KKO lähenemise ideoloogia. Selle kohaselt on kommunikatsioon pidev, situatsiooniline ja

kehastatud protsess, mille kaudu inim- ja mitteinimagendid tõlgendavad mõtteid ja materiaalsust/ainelisust reaalsuste poole, mis on käegakatsutavad ning organisatsiooni eksistentsi loovad (*ibid*: 26). Kui asendada eelmises lauses sõna kommunikatsioon sõnadega integreeritud sisekommunikatsioon, paistab põhimõtte olevat endiselt rakendatav.

Ka KKO ei ole oma filosoofilisuses kriitikavaba, pigem on just vastupidiselt rõhutatud selle vähest ainelisust. Bisel selgitab reduktsiooni mõiste toel pragmaatilist kalduvust seletada keerulisi fenomene ühe, kitsa kontseptsiooni või kontseptsioonide kogumina ehk taandutakse lihtsale selgitusele, mis reaalsuses on keeruline. Kommunikatsiooni kui konstrueerija teooriad võivad sisaldada sama problemaatikat, kuna teooria kirjeldab organisatsiooni keerukust üksnes ühe valdkonna seisukohalt. Teisisõnu, kommunikatsioon on kahtlemata vajalik organisatsiooni ja organiseerimise tarbeks, kuid KKO teooriate kasulikkus suureneb, kui me täpsustame ja selgitame fakti, et pelk kommunikatsiooni olemasolu pole sugugi piisav organisatsiooni konstrueerimiseks. Väita, et kommunikatsioon täidab tarvilikud, kuid mitte küllaldased tingimused organiseerimiseks võib olla asjakohasem, kuna see piiritleb ja võib-olla isegi tugevdab KKO teooriat. Vajalikud ja küllaldased tingimused võib olla kasulik analoogia selgitamiseks kommunikatsiooni suhet organisatsiooni, kuna vajalikud tingimused viitavad olukorrale, mis peab eksisteerima, et mõjul oleks võimalus esile tulla. KKO teoreetikud kipuvad hägustama erisusi vajalike tingimuste vahel, kuna väidavad jõuliselt kommunikatsiooni konstrueerivat olulisust. (Bisel 2009: 129-130)

Siinkohal tuleb täpsustada, et KKO mudelid ei eelda siiski lihtsameelset ühtsust või probleemidevaba ratsionaalsust. Üks võimalus irratsionaalsuse, vasturääkivuste rolli vaatlemiseks organisatsioonis on mõelda neist mitte kui ebaefektiivse organiseerimise indikaatoritest, vaid kui keeruliste organisatsioonipraktikate vältimatutest ja vajalikest omadustest, kuna nii organisatsiooni kui kommunikatsiooni võib näha inimtegevuse konfliktse pinnasena (Cooren *et al* 2011). Bisel (2009) leiab just vastupidiselt, et fakt sellest, et kommunikatsioon ise võib organiseerimist (käesoleva magistritöö kontekstis ka koordineerimist) õõnestada, kinnitab, et kommunikatsioon üksi ei taga organisatsiooni konstrueerimist – seda tehes avatakse retooriline ruum kriitilisteks hinnanguteks. KKO kriitika kinnitab veel kord, et puhas holistiline teooria vajab praktilisemat väljundit. KKO on küll terviklik, aga liiga üldine, et reaalsel toimimist analüüsida ja tõlgendada ning toetab püüdlust seda kombineerida „ainelisema“ integreeritud kommunikatsiooniga.

IK ja KKO põimimine

Integreeritud turunduskommunikatsiooni lähenemise puhul nähakse kommunikatsiooni olulisust väga kitsalt, kahe funktsiooni vahel, eesmärgiga saavutada „käegakatsutavat“ tulu. Tegu on eelkõige väliste sihtrühmadele suunatud protsessiga, mida võetakse kui vahendit selgelt piiritletud valdkonnaspetsiifika ning äriprotsessi edendamiseks, mitte kogu organisatsiooni panustava väärtusena. Kalla (2005: 303) leiab, et isegi integreeritud sisekommunikatsiooni mõiste puhul on mõnikord piirid liiga kitsalt defineeritud. KKO lähenemine on vastupidiselt läbistatud holistilisusest, mille alusel kommunikatsioon ongi organisatsioon ise, olles samal ajal organisatsiooni konstrueerija ja looja. Kommunikatsiooni ei võeta kui pelgalt organiseerimise või korrastamise protsessi, vaid vaadeldakse, kuidas kommunikatsiooni protseduurid toodavad mustreid, mis peavad ajas vastu ja neid, mis konstrueerivad organisatsiooni tervikuna, samal ajal välditakse organisatsiooni kohtlemist staatilise üksuse või fikseeritud struktuurina (Putnam & Nicotera 2009).

Kuidas siis mõista integreeritud kommunikatsiooni teooriate kasutamist antud töös ning millega on nende selgelt sisekommunikatsiooni ja sotsiaalteaduste raamistikku mahutamine ning KKO lähenemisega põimimine põhjendatud? Turunduskommunikatiivne teooriafookus käesoleva uurimusega tõepoolest ei sobitu, kuid integreeritud kommunikatsiooni on tegelikult defineeritud ka märksa laiemalt, näiteks, et see on analüüsi, planeerimise, organiseerimise, teostamise ja jälgimise protsess, mis on orienteeritud ühtsuse loomisele mitmekesiste sisemise ja välimise kommunikatsiooni allikate toel, sihtrühmadele, kellele püütakse edasi anda järjekindlat muljet organisatsioonist (Bruhn 2008, Barker 2013: 105 kaudu). Viimati nimetatud tegevused kõlaksid ka sisekommunikatsiooniga kokku, kui arvestada sihtrühmadena mitte kliente, aktsionäre või muid väliseid kooslusi, vaid just sisemist sidusrühma organisatsiooni kollektiivi näol. Integreeritud kommunikatsiooni käsitletakse praktilise instrumendina, millesse on arengu jooksul tulnud sisse ka strateegilise planeerimise ja holistilisema vaate vajadus. KKO võib olla üks teooria, mis aitab seda teha, kuna konstrueeriva fookuse alusel ei mängi väljaspool kommunikatsiooni ükski organisatsiooniline aspekt, struktuur, dokument või element organisatsiooni määravat rolli (Putnam & Nicotera 2009). Niisiis pole integreerimine üksnes väliskommunikatsiooni küsimus, vaid vajalik ka sisekommunikatsioonis näiteks dokumentatsiooni või siseregulatsioonide ellu äratamiseks.

1.2 Sisekommunikatsiooni eesmärgistamine ja funktsioonid kui integreeritud kommunikatsiooni võti

Eesmärgid ja eesmärgistatus

Barker (2013: 112) kirjutab strateegilisest kommunikatsioonist erasektori vaates ning ütleb, et eesmärgiks on tagada usutavus, usaldus ning õige hulga info levitamine õigel ajal, õiges kohas ja õigetele sihtrühmadele. Kui kõike seda teha ka sisekommunikatsioonis, kuid klientide asemel oma organisatsiooni töötajatele, saab kirjelduse sisekommunikatsiooni kui sellise laialdasematest eesmärkidest. Smithi (2012) kirjutatu põhjal vajavad täielikult funktsioneerivad organisatsioonid informaalseid „organisatsioone“ ning selleks peavad töötajad tegema koostööd ja sobitama oma jõupingutused, et saavutada ühine eesmärk. Myers ja Myers (1982) on ühildanud kommunikatsiooni funktsioonid kolme põhieesmärgi – koordineerimine ja reguleerimine, sotsialiseerimine, innovatsioon – kandvaks.

Barker (2013: 117) on strateegilise integreeritud kommunikatsiooni võtnud lahti kolmest sõnast tulenevalt, sealhulgas toob ta välja, mis on oluline, et olla strateegiline:

- planeeritud tegevused (planeeritus aga eeldab eesmärkide seadmist);
- sünergia vajalikkus holistilise ja strateegilise kavatsuse vahel;
- sisemiste ja välimiste sidusrühmade vajaduste mõistmine (käesoleva töö fookuses siis üksnes sisemiste);
- positiivsed kogemused;
- fookuseks on informeeritud sidusrühm ja organisatsioon.

Eelkirjeldatu eeldab, et integratsioonis on ühised eesmärgid püstitatud ja läbi arutatud ehk eesmäärke ei kommuniqueerita kui valmisprodukte, vaid need luuakse integreerimise kaudu.

Eesmärgistatusest ei saa aga rääkida üksnes läbi positiivse või loova vaatenurga, kuna kommunikatsioonina võib KKO puhul tõlgendada ka seda, kuidas aja jooksul varjatakse või kaotatakse/hävitatakse ühine eesmärk (Ashcraft *et al* 2009: 7). Pöörates Barkeri (2013: 104) väite – vajadus selle järgi, et integreerituse kaudu koordineeritaks kommunikatsiooni organisatsioonis, peaks olema iga efektiivse organisatsiooni lahutamatu osa – organisatsiooni

sisse, saaks öelda, et eesmärk võiks olla selge ja pidev koordineerimine (ka väljaminevate sõnumite kommunikeerimine sisemistele sihtrühmadele ja sisekanalitele vastavalt) läbi sünergia ning töötajate usalduse ülesehitamise.

Dobrescu (2009: 1699-1700) toob eesmärgistamise teemat kajastades välja faktorid, mis blokeerivad integreeritud kommunikatsiooni:

- organisatsiooni alasüsteemid püüavad probleeme lahendada liialdatud spetsiifilisuse ja eristumise tasemega, võtmata arvesse süsteemi kui terviku huve;
- kaastöötajate mõtlemine on limiteeritud sektorile või lõigule, mis sisaldab nende erihuvisid;
- integreeritud kommunikatsioon ei ole organisatsiooni sihtide/eesmärkide keskmes;
- pole sõnastatud integreeritud kommunikatsiooni eesmärke;
- vead olemasolevate rollide reguleerimisel.

Funktsioonid

Sisekommunikatsiooni on teatud lähenemise järgi võimalik vaadelda piiritletult ja puhtalt korporatiivse kommunikatsiooni funktsioonina, mis rõhutab selliseid oskusi nagu kirjutamine, sisemiste teadete ja uudiskirjade loomine, veebisisu avaldamine (Kalla 2005: 308). Käesoleva uurimuse kontekstis on selline käsitlus liiga kitsendav. Ka Baker (2002) toob välja, et organisatsioonikommunikatsiooni sotsiaalseid ja korraldavaid aspekte on võimalik kirjeldada pigem tervikuna, mitte fookuseerides spetsiifiliste kommunikatsioonitegevuste funktsioonidele. McPhee ja Zaig (2009) kirjutavad, et nende nelja konstrueeriva kommunikatsioonivoolu mudelil on selged ühisjooned Parsoni nelja funktsiooni süsteemiga, mis domineeris 1950-ndate sotsioloogias. Parsoni mudel esindab nelja põhilist funktsiooni, mis on vajalikud sellise sotsiaalse süsteemi nagu organisatsioon püsivuseks. Funktsioonide seas on ka eesmärkide omandamine – eesmärkide seadmise, legitimeerimise ja rakendamise küsimus – samas integratsioon (solidaarsuse või koordineerituse saavutamise küsimus) võib olla eraldiseisev funktsioon (*ibid*). Eesmärkide ja funktsioonide käsitlused on siin seotud, kohati kattuvad ja põimuvad.

Teises liinis võib selgemalt öelda, et funktsioonid peaksid välja kasvama eesmärkidest. Baker (2002) käsitleb kommunikatsiooni puhul funktsioonidena peamiselt vastuvõtja teadmiste ja käitumise mõjutamist läbi informeerimise, lisaks juhendamist, reguleerimist, sotsialiseerimist

ja veenmist. Kalla (2005: 303) kasutab integreeritud sisekommunikatsiooni ühest peamisest funktsioonist rääkides hoopis teadmiste jagamise (i. k. *knowledge sharing*) mõistet. Lisaks tasub formaalsete ja mitteformaalsete suhtlusvõrgustike puhul tähele panna, et inimesed võivad ka otse ekspertidega kontakteeruda ning koordineerime ei pea käima läbi käsuliini (*ibid*). Veel üks võimalus on vaadelda funktsioone holistilisemalt: integreeritud sisekommunikatsioon ei ole limiteeritud formaalsete ülesannetega, mida teostatakse läbi korporatiivse kommunikatsiooni funktsiooni; kõik formaalsed ja mitteformaalsed kommunikatsioonitegevused organisatsioonis on kaasatud (Kalla 2005: 302).

Bakeri (2002) käsitlust saab täiendada ka funktsioonide spetsiifilisema jaotusega. Näiteks Cornelissen (2008) toob organisatsioonikommunikatsiooni funktsioonidena välja ettevõtte kujunduse, sisekommunikatsiooni töötajatele, probleemide ja kriiside lahenduste korraldamise, meediasuhted, muudatuste ja uuenduste läbiviimise kommunikatsioonimudelid.

Cornelisseni (2008) ja Bakeri (2002) käsitlustest on antud uurimuse puhul oluline just kombinatsioon sisekommunikatsiooni reguleerimisest, sellega kaasnevast koordineerimisest ning mõtestatud ja potentsiaalselt sisekommunikatsiooni tõhustavate muudatuste läbiviimisest. Sealjuures peaks eelkirjeldatu hõlmama ka ministeeriumi üksustevahelise ühistegevuse eesmärgistamist ning kommunikatsioonitegevuste võimalikku põimumist.

Uurimisobjektiks oleva ministeeriumi kontekstis võib funktsioonid tuua praktilisemale tasandile ning näha nendena sisekommunikatsiooni juhtimist ja ministeeriumisisese suhtluse arendamist ning sellest tulenevaid konkreetseid elluviidavaid tegevusi. Tulemuste peatükis kaardistatakse täpsemalt, milliseid eesmärgi näevad endal olevat ministeeriumi üksused, kas need sisaldavad ka kommunikatiivset planeeritust ning kuidas määratletakse enda funktsioone.

1.3 Sisekommunikatsiooni koordineerimine koostöös – integreeritud lähenemine

Üks võimalus koordineerimist defineerida on teha seda juhtimise seisukohast, mille alusel on koordineerimise eesmärkideks laiemalt (Juhtumikorralduse käsiraamat 2006):

- ressursside ja panuste tulemuslik juhtimine;
- otsustamisprotsessi efektiivsus;
- kattuvate ja raiskavate paralleelsete tegevuste ennetamine;

- spetsiifiliste ja üldiste sihteesmärkide ühtsustamine;
- protseduuride lihtsustamine, rollide ja kohustuste tõhus jagamine.

Kui funktsionalistlikud lähenemised vaataksid koordineerimise all ainult seda, kuidas on eesmärgid seatud, nii-öelda liidaks eesmärgid kokku ja paneks võimalikult otstarbekalt funktsioonid toimima, jagades rollid üksuste vahel ära, siis KKO vaade toetab seda, et koordineerimisel lähtutakse olemasolevast kultuurist. Osa organisatsiooni eksistentsi loomisel on just kultuuril, kuna kommunikatsioon on protsess, mis loob, säilitab ja muudab kultuuri või veelgi enam kommunikatsioon ise on kultuuri asupaik, see, kus kultuur eksisteerib (Ashcraft *et al* 2009: 13). Vajalik on tugineda olemasolevas kultuuris peituvatele suhetele, mis loovad üldse baasi koordineerimise ja integreerimise (eba)õnnestumiseks.

Integratsiooni ja koostöö koordineerimise osas on tõlgendusvõimalused vastakad. Ühelt poolt leiab Smith (2012: 604), et integratsioon on algatatud kui ülevalt alla toimuv juhtimisprotsess, kuid opereerib alt üles. Teisalt võib koostööst olla väärtuslik mõelda kui orgaanilisest ja loomulikult teel arenevast fenomenist, mis annab edasi kultuuri, tähenduse, relevantseid tõlgendavaid perspektiive (Smith 2012: 603). Smithi (2012) tõlgendades võib öelda, et koostöö ei saa integreerituses olla raamidesse või peale surutult koordineeritud, vaid peab põhinema olemasolevatel ja potentsiaalsetel interaktsioonidel töötajate, kultuuri ja teiste organisatsiooniliste tingimuste vahel, kuna töötajad peavad mikrotasandil koordineerima oma koostööd sisemiselt üle funktsioonipiiride.

Kalla (2006: 43) põhjal on integreeritud sisekommunikatsiooni koordineerijateks juhid, kes viivad ellu integratsiooni, ressursside vahetamist ehk vahendavaid funktsioone. Dobrescu (2009) seisukohad sobituvad Kalla omadega: informatsiooniliste suhete probleem peab olema organisatsiooni inimeste fookuses, eriti nende fookuses, kes seda organisatsiooni juhivad ja koordineerivad. Seevastu Ashcraft jt (2009) on veidi teistsugusel seisukohal, väites, et heterogeensus teadmistes pole organisatsioonile probleem, mida peaks kontrollima või piirama juhtide poolt, selle asemel nähakse seda genereerivana – see ongi teadmiste lihvimise allikas. Ühes osas on nii Dobrescu (2009) kui Ashcraft jt (2009) ühel nõul: raskustest kommunikatsioonis võib saada üle just seetõttu, et need muutuvad järjest enam selgemaks ning seda ka läbi koostöö.

Integreeritud kommunikatsiooni strateegiate puhul võivad kujundavateks faktoriteks osutuda ringlev informatsioon, tähendused ja kasutatud tugiüksused/-teenused. Kasutatud tugiteenused

toetavad infovõrgustikke ja võivad muuta kommunikatsioonipartnerite võimalusi. Suhete eesmärk on ringlev informatsioon ja tähendus, mis mõjutavad seotud inimesi ja nende kaudu omakorda kommunikatsiooni ja koostöövõrgustikke, mis on konstrueeritud või konstrueerimisel. (Dobrescu 2009: 1700)

Mõned suhtekorralduse uurijad on pannud tähele ja püüdnud eristada suhtekorraldust turundusest ning viidanud murele, et integreerimine alandaks suhtekorralduse turunduse tugifunktsiooniks (Smith 2012: 602). Taas võib turunduse ja suhtekorralduse kõrvutada teiste valdkondadega, mida püütakse integreerida ja väita, et ühestki valdkonnast või üksusest ei tohiks lasta saada pelgalt teise abivahendit või kaotada sel oma olemus. Mida tasub tähele panna, et olla integreeritud? Eelkõige kõikide kommunikatsiooniprotsesside ja funktsioonide strateegilise integratsiooni mõistmist ning jätkusuutliku ja püsiva suhte püüdlust (Barker 2013: 117). Ashcraft jt (2009) praktikapõhine KKO fookus näeb samuti, et töö ei ole sõltuvuses olevad tegevussuunad autonoomsete agentide seas, vaid jätkuv probleemide lahendamine organisatsioonisiseste „pesade“ koostöös.

Kuigi tihti väidetakse, et integratsioon pärineb tsentraliseeritud kontrollist, näitavad tõendid, et integratsioon võib olla ka detsentraliseeritud. Kui teoorias abistavad integreeritud kommunikatsiooni mitteformaalsed suhted, sotsiaalne interaktsioon ja avatud kommunikatsioonisüsteem, siis praktikas vajab see juhtimishoobade lõdvemaks laskmist. Koostööd sisekommunikatsioonis tuleks toetada/“üles kasvatada“, mitte ainult juhtida. Juhtimisdirektiivid peaksid võimaldama paindlikkust ja kontroll peaks olema balansseeritud usaldusega. (Smith 2012: 606)

Üks oluline element koostöö toimima saamiseks integratsioonis kui orgaanilises fenomenis on töötaja roll, mis sisaldab nii oskusi, kogemusi kui interaktsioone. Koostöö hõlmab sotsiaalset interaktsiooni ja rollide „naturaalset evolutsiooni“. Sisemiseks koostööd mõjutavaks faktoriks võib olla ka töötajate kohanemine integreeritud rollidega ja funktsionaalne identifitseerimine, teadmiste jagamine. Teadmiste jagatus või teadmusjuhtimine võib olla kriitiline võimaldamaks koostööd funktsioonide ristumisel ning korreleerub inimestevahelise usaldusega. Smith kirjeldab USA haigla näidet, kus informandid rääkisid sotsiaalses atmosfääris olevast vastastikusest austusest, mis on oluline alustala, millele tuginedes väidetakse, et kui ühiselt mingeid üritusi korraldatakse, siis on need tavapäraselt ka väga edukad. Seega võib öelda, et puhtalt koordineerimine ei taga koostöö edukust, rolli mängivad inimlikud ja personaalsed väärtused, mida ei saa pakendada. (Smith 2012)

Taylor väidab, et inimesed koordineerivad oma tegevusi vestluse voolus. Koordineerimine hõlmab ühise fookuseni jõudmist, tähelepanu koondamist mingisugusele tegevusele (vastasel korral, miks „koordineerida“?). Jagatud fookuses olev objekt on vähem eesmärk ja enam konstrueeritav projekt, mis kerkib esile, kui indiviidid suhtlevad omavahel ning oma töökeskkonnaga. Konstrueeritav projekt on seotud ootuste/prognoosimisega, kavandamisega, transformatsiooni ja saavutamisega – see pole fikseeritud siht. Koordineerimine eeldab suhete loomist ja vastastikkust mõjutamist. Ühiste uskumuste ja/või tegude sünkroniseerimine vastavalt fookuses olevale jagatud objektile ongi koordineerimise juhtum. Peamine kommunikatsiooniühik koosneb sellisel juhul liidust inimsubjektide ja objektide vahel ning eeldab pidevat organiseerimist, samas inimesed ise ei pruugi mõelda, et nende tegevus on mingile kindlale jagatud objektile suunatud. (Taylor 2009)

Ashcraft jt (2009: 4-5) täiendavad, et kommunikatsioon on elus sotsiaalne praktika, millel on oma potentsiaal, mitte jutt või ülekanne ning peamine küsimus on mõjus ja võimalikkuses. Kui KKO perspektiivi võtta tõsiselt, tähendab see, et tähelepanu tuleb pöörata mitte ainult keelele ja diskursusele, vaid ka interaktsioonilistele sündmustele, mis loovad organisatsioonilise reaalsuse ehituskivid (Cooren *et al* 2011). Interaktsioonis puhub kommunikatsioon dokumentidele ja asjadele elu sisse, kuid selleks on vaja agente, kes kommunikatsiooni ellu viivad. Cooren ja Fairhurst (2009: 118) kirjutavad, et McPhee ja Zaug (2000) usuvad „teadliku ja võimeka agendi“ olemusse, kes oskab reflektiivselt mõtestada oma keskkonda interaktsioonilistes situatsioonides. Ashcraft ja kaasautorid (2009: 20) on aga arvamusel, et selle asemel, et vaadelda dialektiliselt struktuur-agentsus suhteid, võib öelda, et organisatsioonid kubisevad erinevat sorti agentidest – tekstilistest, mehhaanilistest, arhitektuurilisest, looduslikest ja inimagentidest, kes peavad omavahel koordineeruma.

McPhee & Zaug (2009) väidavad veelgi konkreetsemalt, et organisatsioonid konstrueeritakse nelja kommunikatsioonivoolu poolt, mille põhisuund ja panus organisatsioonilisse konstrueerimisse on erinev – igas voolus luuakse interaktsiooni kaudu teatud sorti sotsiaalne struktuur, mis nõuab koordineeritust, koostööd. Antud töö kontekstis tasub välja tuua järgmised voolud: liikmelisuse läbirääkimised, enesestruktureerimine (organisatsiooni reflektiivne seotus iseendaga) ja tegevuste koordineerimine (sõltuvuses olevate tegevuste kohandamine spetsiifiliste töösituatsioonide ja probleemidega) (*ibid*). McPhee ja Zaug (2000, Cooren & Fairhurst 2009: 119 kaudu) on liikmelisuse läbirääkimiste voolu kirjeldatud ka nii: see jutustab indiviidide võitlusest, et valitseda või mõjutada oma liikmerolle, staatusi ja

suhteid organisatsioonis; keskendub organisatsiooniliikmete suhetele ning rõhutab inimagentsuse rolli organisatsiooni konstrueerimisel agentide tegude kaudu. Putnam ja kaasautorid (2009) lisavad, et see vool keskendub liikmete suhetele organisatsiooni, mis võib võtta mitmesuguseid vorme, näiteks osaline kaasatus, pühendumine, samastumine või juhtimine. Liikmelisuse läbirääkimised võivad panustada sisekommunikatsiooni koordineerimisse koostöös, kuid võivad seda ka pärssida. Ministeeriumi liikmelisuse läbirääkimiste näiteks võib olla sisekommunikatsiooni spetsialisti ja võimalike koordineerijate staatuste saavutamine organisatsioonis või voli omandamine, et protsesse suunata.

Enesestruktureerimine

Enesestruktureerimine väljendab, kuidas organisatsioonilised liidrid kavandavad, viivad ellu ja samas kannatavad otsuse- ja kontrollimehhanismide probleemide tõttu. Sellised struktuurid ilmnevad peaaegu iga kord, kui liikmed hoiavad alal tegevusmustreid, arendavad usalduslikke suhteid, koordineerivad koostöökohti, legitimeerivad autoriteetsust või omandavad kontrolli (Putnam *et al* 2009: 10). Mis veelgi tähtsam, see vool hõlmab ka piiride formeerimist, mis konstrueerivad organisatsiooni identiteeti (*ibid*). Enesestruktureerimine puudutab sisemisi suhteid, norme, sotsiaalseid üksusi, mis moodustavad toe seotuse, paindlikkuse ja tööprotsesside kujundamise jaoks (McPhee & Zaug 2009: 36). Käesoleva magistritöö raames võib enesestruktureerimisena käsitleda ka kommunikatsiooni, koostöö ja dokumentatsiooni sümbioosist kerkinud otsust viia ellu sisekommunikatsiooni mõjutav struktuurimuutus: avalike suhete osakonna konsultandi ja seega ka sisekommunikatsiooni funktsiooni viimine personaliosakonda. Otsust võib käsitleda enesestruktureerimisena, kuna sisekommunikatsiooni piiride formeerimine ei olnud ülevalt alla tulev korraldus, vaid koostööst ja sisesuhtlusest ilmnenu orgaaniline protsess.

Enesestruktureerimise kommunikatsiooni näidetena toovad McPhee ja Zaug (2009) ametlikke dokumente, poliitika ja protseduuride juhiseid, direktiive jt formaliseeritud kontrolliprotsesse. See hõlmab ka protsesse, mis organisatsiooni kujundavad: hierarhilised suhted ja struktuurilise infotöötuse korraldus. Ka Putnam jt (2009: 10) on sõnastanud, et enesestruktureerimine hõlmab nii ametlikke organisatsioonilisi dokumente kui mitteformaalseid mõjuprotsesse, mis muudetakse regulaarseks ja normaliseeritakse. Enesestruktureerimise protsessis võtab organisatsioon kui süsteem kontrolli enda üle ja mõjutab iseennast ning seda mitte ainult koheste probleemidega tegelemiseks, vaid ka selleks, et seada sisse püsiv rutiinne protseduur (McPhee & Zaug 2009: 37).

Organisatsioonidel on definitsiooni järgi vähemalt üks manifestne eesmärk ning liikmete tegevus on sellele suunatud. Märkimisväärsel määral koordineeritakse tegevusi organisatsiooni enesestruktureerimise tulemusena, mis loob tööjaotuse, standardse ülesannete jada, mitmed tööplaanid. Samas ei saa sellised struktureeritud juhised kunagi olla lõplikud ja täielikult relevantid ning on sageli parandatud mitteformaalse „lappimise“ (i. k. *patchwork*) teel (McPhee & Zaug 2009: 38). Kui organisatsioonid on kommunikatiivselt konstrueeritud, siis tuleks uurida, mis juhtub kommunikatsioonis ja selle kaudu, kuidas see loob, (re)produtseerib või muudab organisatsioonilisi vorme ja praktikaid, olgu nendeks siis eeskirjad, strateegiad, väärtused, formaalsed või mitteformaalsed suhted ja struktuurid (Cooren *et al* 2011: 1151).

Tööprotsessi kohandamine või reguleerimine ning koheste praktiliste probleemide lahendamine vajab sellist kommunikatsiooni, mida MCPhee & Zaug (2009) nimetavad tegevuse koordineerimiseks, mille puhul liikmed eeldavad, et nad ei tööta ainult seotud ülesannete kallal, vaid sotsiaalses üksuses, mille eksistents läheb töö vastastikusest sõltuvusest kaugemale. Cooreni jt (2011) alusel on vajalik, et kommunikatiivsed produktid koondaksid arvatud vestlused üheks kollektiivse identiteedi abstraktseks representatsiooniks ja kavatsuseks, mis on vajalik kollektiivse tegevuse koordineerimiseks ja kontrollimiseks (Cooren *et al* 2011).

Tegevuse koordineerimine ja voolude kriitika

Kolmas tegevuse koordineerimise vool keskendub otseselt tööprotsesside ühendamisele ja kujundamisele, kus tuleb kommunikatsiooni kaudu organiseerida ühistööd (Putnam *et al* 2009: 10) ning liikmetele, kes on seotud vastastikku sõltuvuses oleva töö kaudu või kalduvad kõrvale puhtast koostööle suunatud tegevusest (McPhee ja Zaug 2000, Cooren & Fairhurst 2009: 119 kaudu). Selles voolus organisatsiooni liikmed kohanduvad interaktiivselt ettemääratud kokkulepetega, saavad üle koostöö raskustest ja üritavad probleemidele lahendusi leida (Putnam *et al* 2009). Teisalt võivad liikmed selles protsessis koordineerida, kuidas tööd vältida, otsida enesele eeliseid/kasu või jõustada uusi praktikaid. Seega ei ole tegevuse koordineerimine tingimata koostöösoovlik ning võib viia kahjude, konflikti või katastroofini (*ibid*). Kuid üksnes kommunikatiivse ebaõnnestumise ja ebakindluse tekke kaudu tunne me, kuivõrd fundamentaalne on vastastikune sõltuvus meie ja teiste vahel (Deetz 2008, Cooren *et al* 2011 kaudu).

Bisel (2009: 128-129) tutvustab ülaltoodud voolude kriitikat Sillince silmade läbi, kirjutades, et need voolud võivad hõlmata turge, võrgustikke, kogukonda kuulumist, sotsiaalseid liikumisi – probleemina nähakse vajadust eristada nende vormide koordineeritud tegevust sellest koordineeritud tegevustest, mis identifitseerib modernseid organisatsioone. Samane on ka kogu KKO-le rakenduv kriitika, mille alusel läheb KKO teoorias igasugune konstrueeriva kommunikatsiooniga koostus organisatsiooni alla. IK lähenemisest praktilisuse tuge otsides saab öelda, et siiski peab organisatsiooni sisekommunikatsioonist rääkides olema baasiks mingisugune struktuur ja organiseerimine, mis koordineerimisel ja konstrueerimisel abistaks ning eristaks seda teistest koostöö vormidest.

Rollid

Sisekommunikatsiooni koordineerimise ja koostöö teemaga seoses on paslik mainida ka erinevaid rolle, mida koostöös mängida võidakse, kuna rollid omandavad tähenduse just interaktsioonis. Vanatoa (2010) on oma bakalaureusetöös uurinud kommunikatsioonimagistrite rolli ja töö sisu organisatsioonis. Nimetatud töös vaadeldakse muuhulgas, palju ja kellega teevad kommunikatsiooniinimesed koostööd, kust tulevad sisendid tööks. Vanatoa käsitleb ka kommunikatsiooniinimese rolli organisatsioonis ning võimalust otsustuses kaasa rääkida ning kõrvutab omapoolset rollijaotust sekkuvaks, juhtivaks ja toetavaks Vari ja Vecsenyi (1984) grupilise otsustamise osalusrollidega. Täpsemalt eristavad Vari ja Vecsenyi (1984, White & Dozier 1992: 104 kaudu) viit identifitseeritavat grupi otsustamisprotsessi tüpoloogiat:

- 1) otsustajad, kellel on võim määrata otsustusprotsessis väljundite kasutamist, teha valikuid organisatsioonis;
- 2) ettepanekute tegijad, kellel on üksnes võimalus anda soovitusi;
- 3) eksperdid, kes peamiselt pakuvad sisendit modelleeritava probleemi analüüsi struktuuri;
- 4) konsultandid või otsuste analüüsijad, kes nõustavad probleemiesitamise meetodite osas;
- 5) soodustajad, kellel pole selget rolli otsustusprotsessis, kuid hõlbustavad ekspertide koostööd ning tulemuste edastamist otsustamisvoorude jooksul ja vahel.

Vanatoa (2010: 50) jõuab järeldusteni, et kommunikatsioonimagistrite puhul esinevad paralleelid Vari ja Vecsenyi (1984) tüüpidega, kuid koondab enda järeldustes need järgnevalt: otsustajad on juhtiva rolli mängijad; ettepanekute tegijad ning eksperdid ja konsultandid omavad sekkuvat rolli ning soodustajad on toetava rolli täitjad.

Koostöö

Vos ja Schoemaker (2004) on määratlenud viis indikaatorit erinevate kommunikatsioonidimensioonide (nagu turunduskommunikatsioon, sisekommunikatsioon, organisatsioonikultuur) tõlgendamiseks ning efektiivsemaks muutmiseks. Sisekommunikatsiooni korralduses peaksid teiste seas olema pidepunktiks ning aitama optimeerida kommunikatsiooni panustamist: 1) selgus – töötajatele edastatav info on selge; 2) kooskõla – personaliosakonna ja teiste kommunikatsioonivaldkondade vahel on sidusus ja kooskõla (*ibid*: 44).

Eelkirjeldatud kommunikatsiooniülesannete täitmisel vajaliku kooskõla temaatikaga suhestub ka näiteks Sinčić ja Pološki Vokić (2007) kommunikatsiooni funktsioonide ühildamise teoreetiline käsitlus. Autorid (*ibid*: 9) arutavad muuhulgas kommunikatsiooni ja inimressursi juhtimise suhteid ja toovad välja kolm lähenemist, millest esimeses leitakse, et toimiv sisekommunikatsioon on inimressursside juhtijate kohustus. Teine lähenemine ei paku selgeid piire kahe valdkonna vahele, näiteks viivad töötajate küsitlusi läbi mõlemad osakonnad. Kolmas lähenemine eeldab, et kommunikatsioon ja personalihaldus tuleks ühildada saavutamaks strateegiline eelis: näiteks personaliosakond loob osalt väljaantava sisu, kuid kommunikatsiooniosakond määrab sobiva stiili ja meediumi. Ministeeriumi puhul tuleks autori hinnangul nimetatud valdkondadele aga lisada ka haldus-, asjaajamis- ja IT-üksus (ehk laiemalt üldosakond), kuna kõik neist on seotud mingisuguse sisesuhtluse aspekti koordineerimisega, mitte üksnes selles osalemise ja vastuvõtja rolliga.

Oluline sisekommunikatsiooni optimeerimise dimensioon on ka juba eelnimetatud kommunikatsiooni korralduses osalevate osakondade vaheline kooskõla. Eesti kontekstis puuduvad konkreetsed uuringud, mis keskenduksid personali- ja kommunikatsiooniosakonna koostööle või üldisemalt integreeritud sisekommunikatsioonile. Ühe vähestest näidetest leiab ajakirjanduslikus võtmes väljaandest „Personali Praktik“, kus tuuakse näide SEBs toimivast projektimeeskondade ja projektipõhise koostöö süsteemist. „SEB Panga personali- ja turundus-kommunikatsiooniosakond on koostegemises juba nii vilunud, et sellest ebaõnnestunud näiteid tuues jäävad nad jänni. Need kaks osakonda teevad mitmesugust koostööd, ettevõtte maine kujundamisest kuni lõbusate suvepäevade või uusaastapeo korraldamiseni“ (Karner 2011: 17).

Koostöö edukust selgitatakse projektimeeskonna moodustamisega, projekti juht võib sealjuures tulla nii personali- kui ka turundus-kommunikatsiooniosakonnast. Kui ühest juhti ei kujunegi, jaotatakse ülesanded ära ning mõlemal osakonnal lasub võrdne vastutus projekt edukalt lõpule viia. Olulisena tuuakse välja, et suurte ettevalmistuste käigus ei tohi unustada jagada informatsiooni oma töötajatele: “Kui rääkida sellest, miks mõni projekt ebaõnnestub, siis tihti jääb asi kommunikatsiooni taha. Sest kui projekti veavad kaks või kolm osakonda, võib huvitatud osalisi olla veelgi rohkem”. (Karner 2011: 17-18)

Koostööd kajastava ja valitsusasutuste sisekommunikatsiooni head fooni kirjeldava juhendina saab välja tuua ka Eesti valitsuskommunikatsiooni käsiraamatu. Käsiraamat kirjeldab, et mitme valitsusasutuse kommunikatsiooniüksuses on loodud ka eraldi sisekommunikatsiooni spetsialisti ametikoht ning spetsialist teeb tihedat koostööd asutuse juhi ning struktuuriüksustega, eelkõige personali-, infosüsteemide, asjaajamise ning muude tugiüksustega. Sisekommunikatsiooni spetsialist nõustab oma valdkonnas asutuse juhti ning kõiki teenistujaid. Sisekommunikatsiooni kirjeldatakse kui osa valitsusasutuse juhtimisest ning selle eest vastutavana nähakse asutuse juhti, ministeeriumis kantslerit. Käsiraamat kirjeldab aga üksnes baasteadmisi, näiteks: hea sisekommunikatsioon parandab igapäevast koostööd asutuses; teadmine, kes mida teeb ja kellelt abi küsida, aitab vältida tegevuse dubleerimist. (Valitsuskommunikatsiooni... 2011)

2. Eesmärk ja uurimisküsimused

Antud magistritöö eesmärgiks on esmatasandil selgitada välja, kuidas ministeeriumis sisekommunikatsiooni koordineeritakse ning kas ja milline on koordineerivate üksuste koostöö antud valdkonnas. Selleks vaadeldakse, kuidas avalike suhete, personali-, haldus-, asjaajamis- ja IT-üksuses oma tegevust eesmärgistatakse, mis tegevusi reaalselt igapäevases toimimises ellu viiakse ning milline on kooskõla nimetatud aspektides. Lisaks püüab autor jõuda järeldusteni, milline on tänane sisekommunikatsioonisüsteemi taust ning kuidas sellele tuginedes sisekommunikatsiooni koordineerimist ja koostööd parendada ning ministeeriumis integreeritud sisekommunikatsiooni poole liikuda.

Töö eesmärgist lähtuvalt on autor sõnastanud järgmised uurimisküsimused:

1. Kuidas määratlevad erinevad üksused oma eesmärgid ja funktsioone ning kuidas need sisekommunikatsiooniga seonduvad? Kas ja millised on kattuvused eesmärkide seadmisel?

2. Milliseid sisekommunikatsiooni ülesandeid üksused täidavad ning milliseid konkreetseid tegevusi ellu viivad? Kuidas nende tegevuste osas koostööd teevad?

3. Milline on praegu ministeeriumi sisekommunikatsiooni koordineerimise kontekst?

- Kes sisekommunikatsioonis rolli mängivad?
- Missuguseks hinnatakse infoliikumise süsteemi üldisemalt?

3. Uurimisobjekt, metoodika ja valim

Peatükis tutvustatakse uurimisobjektiks olevat organisatsiooni, empiirilise materjali kogumisel ja analüüsimisel kasutatud uurimismeetodeid ning uuringu läbiviimise aluseid. Samuti antakse ülevaade valimist ning selle moodustamise eripäradest.

3.1 Organisatsiooni tutvustus

Magistritöö uurimisobjektiks on üks üheteistkümnest Eesti Vabariigi ministeeriumist, mis avaliku halduse asutusena toetab valitsuse poliitika väljatöötamist ning elluviimist, täites seadustest tulenevaid ja Vabariigi Valitsuse poolt seaduse alusel antud ülesandeid oma valitsemisalas (ministeeriumi põhimäärus 2013). Kirjeldatud ministeeriumi põhitegevused väljenduvad poliitilistes otsustes ja arengutes, kuid organisatsiooni karakteristikud ja tegutsemisvaldkond on ka antud töös vaatlusel all oleva sisemise kommunikatiivse tegevuse juhtimise ning strateegilise planeerimise protsesside mõjurid.

Siinkohal antakse põgus ülevaade ka formaalsetest organisatsioonis paika pandud struktuurisuhetest. Ministeeriumi näol on tegemist funktsionaalse struktuuriga suurorganisatsiooniga, mille toimimises on suhteliselt palju bürokraatlike mehhanisme. Ministeeriumis töötab üle 200 inimese. Uurimuses on lähema vaatluse all ministeeriumi tugiliini kolm osakonda – avalike suhete personali- ja üldosakond. Osakonda käsitletakse ministeeriumis kui struktuuriüksust, kellel puuduvad täitevvõimu volitused ministeeriumiväliste isikute suhtes ning mille struktuur ja pädevus määratakse osakonna põhimääruses, mille kinnitab minister (ministeeriumi põhimäärus 2013). Kommunikatsiooni keskset koordineerimist mõjutavate aspektidena tasub täiendavalt välja tuua ka järgnev: 1) üldosakonna alla kuuluvad nii haldus-, asjaajamis- kui IT-üksus; 2) avalike suhete ja personaliosakond alluvad ministeeriumi kantslerile, asjaajamise, IT ja haldusega tegelevad üksused ühele asekantsleritest.

Lähiaastatel on organisatsiooni struktuuris toimunud järgnevad muudatused: 1) osakondade haldusala muutus – liikumine ühe asekantsleri haldusalast teise; 2) uue osakonnana personaliosakonna loomine. Personaliosakond on vaatlusalustest kõige värskem ning loodud struktuurimuudatuste käigus üldosakonnast eraldamise teel. Käesoleva uurimuse kirjutamise ajal oli ministeeriumis toimumas veel üks struktuurne muudatus. Nimelt aprillis 2013 otsustati, et seni avalike suhete osakonnas töötanud konsultant viiakse üle personaliosakonna

koosseisu ning avalike suhete osakonda võetakse uus töötaja (lähemalt peatükis 4.1.2.2 Personaliosakond).

3.2 Uurimismeetodid ja valim

Järgnevalt tutvustatakse uuringu läbiviimise printsiipe ning empiirilise materjali kogumiseks kasutatud meetodeid. Magistritöös kasutatakse kvalitatiivset lähenemisviisi ning rakendatud on allkirjeldatud meetodeid (tabel 1).

Tabel 1. Uuringus kasutatud meetodid.

Meetod	Materjal
Dokumendianalüüs	Osakondade põhimäärused (3) Ametijuhendid <ul style="list-style-type: none">- avalike suhete osakond (3)- personaliosakond (4)- üldosakond (16)
Semistruktureeritud süvaintervjuud	8 intervjuud
ASK poolt IT-osakonnaga läbi viidud lühiintervjuu	1 vaba vestluse vormis intervjuu (12 min)

Dokumendianalüüs

Dokumendianalüüs on süstemaatiline protseduur prinditud või elektrooniliste dokumentide ülevaatuses ja hindamiseks (Bowen 2009: 27). Teisisõnu nõuab dokumendianalüüs seda, et andmestikku uuritakse ja tõlgendatakse eesmärgiga tuua esile selle tähendusrikkus, omandada sellest arusaam ning arendada empiirilist teadmist (*ibid*: 28). Magistritöö raames oli tegu dokumentide tõlgendava analüüsiga. Bowen (2009: 38) arvates on oluline määratleda ka kõnealuste dokumentide autentsus/usaldatavus ning kasulikkus, võttes arvesse dokumentide originaaleesmärki, konteksti, milles need loodi ning auditooriumi, kellele need mõeldud on.

Dokumendianalüüsi lähtematerjaliks olid ministeeriumi osakondade põhimääruste ja ametijuhendite hetkel kehtivad versioonid, mis on kättesaadavad ministeeriumi kodulehelt. Üksnes avalike suhete osakonna põhimääruse puhul on tegu kinnitamata versiooniga, mille töö autor sai osakonna töötajalt. Dokumendianalüüsi käigus vaadati esialgu läbi kõigi antud töö valimisse kuuluvate osakondade ametijuhendid, üksnes üldosakonna puhul jäeti kolm ametijuhendit koheselt välja, kuna oli selge, et nende positsioonide spetsiifika ei seostu sisekommunikatsiooni juhtimisega. Tulemuste osas on käsitletud üksnes neid ametijuhendeid, milles sisaldasid sisekommunikatsiooniga seonduvad teemad.

Dokumendianalüüsi eesmärgiks oli saada ülevaade, kas ja kui palju ning milliste üksuste puhul räägitakse ministeeriumi sisesuhtlusest või sellega seonduvatest tegevustest ning märksõnadest, lisaks, millised funktsioonid on üksustele või töötajatele määratud. Dokumentidest otsiti märksõnu ministeeriumisisene, kommunikatsioon, sisekommunikatsioon, suhtlus, sisesuhtlus, üritus, koolitus, dokumendihaldus, koordineerimine.

Semistruktureeritud süvaintervjuu

Green (1999) kirjeldab, kuidas organisatsiooni olemus, selle põhiväärtused ja strateegilised eesmärgid muutuvad lihtsaks ja arusaadavaks, kui nähakse, milliseid käitumisi ja tegevusi nad igapäevatöös tähendavad. Nende tähenduste uurimiseks valis autor just kvalitatiivse meetodi, kuna semistruktureeritud nii-öelda eluilma intervjuu püüab hankida intervjuueeritava elaviku kirjeldusi, eesmärgiga tõlgendada kirjeldatud ilmingu tähendust (Kvale 2007). Kvalitatiivse lähenemisviisi puhul ei kasutata uurija poolt eelnevalt konstrueeritud standardseid indikaatoreid (või kui, siis stiimulmaterjalina), mistõttu tulevad esile loomulikud, inimeste endi poolt välja toodud näited (Vihalemm 2001). Samas hõlmab intervjuuvorm rea etteplaneeritud teemasid, mida tuleks katta ning soovituslikke küsimusi, mille järgmine pole rangelt paigas.

Kvale (2007: 57) kohaselt on semistruktureeritud intervjuu puhul intervjuueerija takti ja hinnangu küsimus, kui rangelt olla kinni intervjuukavas või kui palju järgneda informandi vastustele ning minna kaasa uute suundadega, mida need võivad avada. Intervjuude varieeruv pikkus ilmestab seda, et teatud juhtudel on autor informandiga „kaasa läinud“ ning püüdnud relevantse teema sissetoomise puhul tabada selle olulisust informandi eluolus, et oleks tagatud info uuritava teema kohta läbi intervjuueeritava tõlgenduse ja omandada teavet inimeste tunnete, teadmiste ja isiklike kogemuste kohta (Masso & Taur 2010).

Magistritöö raames viidi kaheksa ministeeriumi töötajaga läbi süvaintervjuud, mis toimusid vestluse vormis vahemikus 2013. aasta aprillist maini. Intervjuude keskmine pikkus oli 72 minutit (lühim 45 minutit, pikim 90 minutit). Uuringu läbiviimisel pandi kokku kaks erinevat kava: 1) intervjuuks kantsleriga (lisa 1) ning 2) osakonnajuhatajate või töötajatega (lisa 2). Teemakäsitlused olid mõlemal juhul sarnased, kattes järgnevaid punkte:

- konkreetse üksuse/juhi tööülesanded, sealhulgas põhimäärust ja ametijuhendit puudutava uurimine;

- osakondade poolt seatud (kommunikatiivsed) eesmärgid;
- ministeeriumi struktuuri puudutavad küsimused, sealhulgas tööjaotus ning koostöö (ka ebaõnnestumised) sisekommunikatsiooni koordineerivate üksuste vahel;
- vaadeldi ka infoliikumise tasandeid, nii alt üles kui ülevalt alla liikuva info probleemkohti ja hästi toimivaid aspekte;
- juhtkonna rolli sisekommunikatsioonis ning sisesuhtlus tähtsustamist;
- intervjuu lõpetuseks uuriti üldist hinnangut praegusele sisekommunikatsioonile ja parendusvõimalusi.

Lisaks süvaintervjuudele on allikana kasutatud avalike suhete osakonna konsultandi poolt IT-üksusega läbiviidud vestluse lindistust ning samuti informandipoolset päevikuvormis kirjeldust magistr töö autorile sündmuse olemuse selgitamiseks.

Intervjuumaterjalid transkribeeriti ning seejärel rakendati süstemaatilist väidete kontseptualiseerimist (Kvale 2007). Intervjuumaterjalide analüüsil rakendas autor peamiselt vertikaalanalüüsi (i. k. *cross-case analysis*), milles võrreldakse teatud alateemasid eri intervjuude lõikes, kõrvutades erinevate vastajate hinnanguid ning tuues välja sarnaseid tendentse, erinevusi (Masso & Taur 2010). Samas on kasutatud ka horisontaalanalüüsi (i. k. *case-by-case analysis*), kus kirjeldatakse mõttestrukture konkreetse vastaja tasandil (*ibid*), võrreldes intervjuueeritava vastuseid läbi kogu intervjuu. Täpsemalt on määratud kindlaks naturaalsed teksti tähendusühikud, nii nagu nad olid informantide poolt väljendatud ning need on esitatud nii tsitaatidena kui autori poolt temaatiliselt süstematiseeritult ning kirjeldavaks väiteks koondatuna (Kvale 2007: 107). Tulemused on esitatud kokkuvõtvas vormis, intervjuude väljavõtted on autoritektist eristatud kaldkirjas.

Intervjuude valim

Uurimisteema analüüsimiseks moodustati strateegiline suunatud valim, kuna uuring ei ole suunatud statistiliselt usaldusväärsete, vaid tähenduslike ning protsesse lahtimõtestavate andmete kogumisele (Vihalemm 2001). Kuna tegu on väikese ja suunatud valimiga, siis on antud empiiriline uurimus selgelt tõlgendava ja seletava olemusega.

Ministeeriumi sisekommunikatsiooni uurimisel on kaasatud nii juhtimise tiptasand kui kesktaasand ehk kantsler ning osakondade juhid. Süvaintervjuud on läbi viidud kommunikatsiooni koordineerimises osalevate töötajatega. Lisaks osakonnajuhtidele on

kaasatud teatud osakonna töötajad, kes enne viimast struktuurimuutust juhtisid talitusi. Valimisse on kaasatud erineva tasandi alluvussuhetega töötajad: nii personali- kui avalike suhete osakond alluvad otse kantslerile, üldosakond aga asekanclerile, kes omakorda allub kantslerile. Seega üldosakonna puhul on tegu mitmetasandilise vertikaalliinise alluvusega.

Töö pealkiri võib viidata vastutusaladele laiemas tähenduses ning intervjuude valimisse oleks võinud kaasata lisaks potentsiaalselt sisekommunikatsiooni planeerimise ja koordineerimisega seotud osakondade esindajatele ka mõne nii-nimetatud sisuosakonna töötaja hinnangud, mis võimaldaks laiapõhisemat käsitlust sisekommunikatsioonist üldiselt. Ilmselt oleks see aga nihutanud töö keset. Sisuosakondi ei kaasatud just seetõttu, et on püütud hoida fookust süsteemi juhtivate või potentsiaalselt juhtivate struktuuriüksuste juures ning hankida just koordineerijate sisevaadet. Tabelis 2 on toodud välja uuringus osalenute karakteristikud.

Tabel 2. Informantide tunnused

Kood	Ametikoht ministeeriumis	Intervjuu toimumise aeg	Intervjuu kestvus
K	Kantsler	09.04.2012	80 min
ASJ	Avalike suhete osakonna juhataja	08.05.2013	90 min
ASK	Avalike suhete osakonna konsultant (üle minemas personaliosakonda) – töös nimetatud ka kui (sise)kommunikatsioonispetsialist	03.04.2012	80 min
PJ	Personaliosakonna juhataja	15.04.2013	78 min
ÜJ	Üldosakonna juhataja	25.04.2013	87 min
ÜAJ	Üldosakonna asejuhataja – töös nimetatud ka kui asjaajamise juht	07.05.2013	68 min
ÜHJ	Haldusjuht (üldosakond)	05.04.2013	51 min
ÜITJ	Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia juht (üldosakond) – töös nimetatud ka kui IT-juht	08.04.2013	45 min

4. Tulemused

Peatüki eesmärgiks on anda ülevaade olulisematest uuringutulemustest dokumendianalüüsi ja süvaintervjuude käigus kogutud andmestiku põhjal vastavalt uurimiskavas määratletud teemadele ja uuringu eesmärgile. Süvaintervjuude transkriptsioonide süstemaatilise kontseptualiseerimise ning uurimisküsimuste põhjal saab tulemused koondada järgmisteks põhiteemadeks: 1) osakondade eesmärgistatus ja enda funktsioonide nägemine; 2) sisekommunikatsioonis elluviidavad tegevused ning koostöö nendes tegevustes; 3) kes omavad sisesuhtluses rolli ning milline on hinnang infoliikumisele üldisemalt – konteksti loov vaade.

Tulemustena esitatud autori poolt koondatud kirjeldused on ilmetatud informantide tsitaatidega.

4.1 Üksuste eesmärgistatus ja funktsioonide määratlemine

4.1.1 Osakondade (kommunikatiivsed) eesmärgid

Järgnevalt antakse ülevaade sellest, mida intervjueeritavad esmaseostena enda üksuse eesmärkidena, sealhulgas kommunikatiivsete sihtidena, välja tõid ning milliseid funktsioone nägid üksusel olevat. Informantide kirjeldusi on kõrvutatud dokumentide poolt määratuga.

Teenistusülesannete jaotust ning põhieesmärkide planeerimist osakondade vahel sätestavad alusdokumentidena osakondade põhimäärused. Üldosakonna põhimääruse järgi on osakonna tegevuse eesmärk luua eeldused ministeeriumi haldussuutlikkuse tagamiseks, sealhulgas: 1) planeerida ministeeriumi tegevuseks vajalikud ressursid; 2) tagada ministeeriumi info- ja kommunikatsioonitehnoloogia sihipärane ja tõhus areng; 3) tagada ministeeriumi asjaajamise, dokumendihalduse ja arhiivitöö sihipärasus ja tõhusus. Osakonna töötajad kirjeldasid oma eesmärke osakonna põhimääruses väljatooduga kattuvalt, kuid nimetati ka eesmärke, mille elluviimiseks üksusel legitiimsus puudub.

/.../ näiteks me sooviks jõuda selline, et meil oleks uus maja ja-ja kõik oleksid, terve ministeerium seal üheskoos /.../ see oleks küll eesmärk, aga see on niisugune unistus, milleni meie noh, milleni meie ise ei saa selleks midagi teha. (ÜJ)

Ennast toepakkujana identifitseeriva üldosakonna puhul olid ka eesmärkide sõnastamise alused üheselt mõistetavad ja selged – enda eesmärgina toodi välja just kvaliteetse teenuse pakkumist.

Aga eesmärgid ongi kvaliteetsed eelnõud, teenuse tagamine. Et kuna meil on ikkagi teenindav osakond, et me anname tuge või pakume tuge teistele osakondadele nii halduses, infosüsteemides kui ka dokumendihalduses. (ÜAJ)

Personaliosakonna põhimäärus kirjeldab, et osakonna tegevuse eesmärk on luua eeldused haldussutlikkuse tagamiseks, tagada ministeeriumi ja valitsemisala asutuste tulemuslikku tegevust toetava personalitöö kaasaegne ja nõuetekohane korraldus ning areng, personalijuhtimise arendamise sihipärasus ja efektiivsus. Osakonnajuhataja PJ kinnitas, et kõige laiemalt ongi eesmärgid ära kirjeldatud just põhimääruses, tuues välja näiteks haldusala ja ministeeriumi vahelist koostööd ning ressursijagamist, töötajate arendamist, neile tagasiside andmist (sh plaanitav töötajate hindamissüsteemi ülesehitamine), kokkuvõtvalt „personalipraktika ühtlustamine“. PJ tõi eesmärgina sisse ka organisatsioonikultuuri kujundamise, mis on põhimääruses oleva funktsiooni – sisekommunikatsioonisüsteemi väljatöötamine ning sisekommunikatsiooni toimimise korraldamine – laiend.

Avalike suhete osakonna põhimäärus on kinnitamata, kuid koostatud on põhimääruse projekt, mis töökorralduslikus mõttes on siiski olnud ainus baasdokument ning seega on ka käsitletud osakonna töö analüüsimisel. Projektis seisab, et osakonna tegevuse eesmärk on kindlustada koostöös ministeeriumi teiste struktuuriüksustega: 1) ministeeriumi valitsemisala hea maine ning sihtrühmade teadlikkus valdkonnapoliitika alal toimuvast; 2) operatiivne ja süsteemne ministeeriumisisene infovahetus.

Kui üldosakond spontaansete seostena eesmärkidele mõeldes koheselt suhtlusega seonduvad märksõnu välja ei toonud, siis personali- ja avalike suhete osakonna puhul toodi koheselt sisse ka kommunikatsiooni temaatika. Avalike suhete osakonna esindajate eesmärgikirjeldused sisaldasid kvalitatiivseid hinnanguid, mis kattuvad ka põhimääruses toodud põhieesmärgi kirjeldusega. Avalike suhete osakonna juhataja tõi ainsana välja ka selle, et eesmärgid on tihti tingitud välistest signaalidest, mis mõjutavad otseselt eesmärkide seadmist ehk põhimäärus iseenesest ei ole ainus eesmärgistatuse alus.

Sellepärast, et suurel määral me ei sea enda eesmäärke ise. /.../ Mis puudutab majast väljapoole tehtavat poliitikat, siis väga paljud probleemitõstatused tulenevad... objektiivsetest

oludest, mille signaalid ei pruugi tulla alati maja seest või mis initsieeritakse majast väljast tulnud signaalide põhjal. (ASJ)

Põhimääruse kasutamist töö eesmärgistamise referentspunktina nähtigi vastakalt. Oli neid, kes polnud pikka aega põhimäärust lugenud ning leidsid, et see pole ka vajalik, kuna põhimõtteliselt on teada, mis seal kirjas on (nt ÜHJ, ASK, ÜJ). Teisalt personaliosakonna juhataja pidas dokumenti heaks abivahendiks prioriteetide seadmisel ja sihi hoidmisel just olulisematel eesmärkidel.

Tegelikult võtan, ma arvan umbes korra nädalas korra selle lahti /.../ et me suudaksime ennast hoida fookuses, nagu ma nimetasin, see valdkond on väga-väga lai ja et ikkagi järjekindlalt jälle üle vaadata, et mis on praegu prioriteet ja millega me peame kohe täna tegelema ja millega meil on aega natukene oodata või millega ka natukene võib-olla pinnapealsemalt tegeleda. (PJ)

ÜAJ kinnitas, et enda valdkonnas tegeletakse põhimääruse järgi, kuid lisas, et aja, funktsioonide ja tegevuste muutus tingib ka põhimääruse kaasajastamise vajaduse.

Eelmine nädal panin kokku ettepanekud üldosakonna põhimääruse muutmiseks, sest me tegeleme palju laiemalt kui ainult ministeeriumi enda maja ja inimestega. Me oleme liikunud oma valdkondadega haldusalasse. (ÜAJ)

Personaliosakonna juhataja oli ainus töötaja, kes väga selgelt põhimäärust oluliseks tugidokumendiks pidas. Selle taga võib olla ka asjaolu, et juhataja on ministeeriumis ametis suhteliselt lühikest aega, osakond on ümber struktureerumas ning seetõttu toetub töötaja pikema staažiga olijatest enam ka dokumentatsioonile. Kui ÜITJ tõi välja, et uurib dokumenti üksnes vaidluste korral: „No ütleme nii, et mul on paar nagu vaidlusteemat siin, mille puhul mul on vaja seda lugeda jah. Et siin kes ja mida peab tegema“, siis ASK-le ei meenunudki, millal ta viimati põhimääruse ette võttis. Avalike suhete osakonna põhimääruse projekt on loodud enne osakonnajuhataja tööleasumist, seega leidis ASJ, et praegu tegutsetakse enam tulenevalt vajadustest ja ootustest. Lisades, et toimub põhimääruse modifitseerimine, mis on tegelikult oluline osa funktsioneerimisest, kuna see kaardistab struktuuriüksused või funktsioonid teineteise suhtes ära. Antud tingimustes peab avalike suhete osakonna juhataja põhimääruse puudumist isegi positiivseks.

Hetkel ma arvan, et eriti sellises olukorras /.../ on hea, et ei pea tõestama pidevalt, et miks me ei tee seda, mis siin [põhimääruse projektis] on kirjas või miks me teeme seda, mis kellelgi

teisel on kirjas. Vaid me saamegi formeerida just selles samas muutuste tuules, ütleme siis reaalses praktikas läbi mõtestada, mida tegelikult meilt oodatakse, mida me ise endalt ootame. (ASJ)

Ühe eesmärkide seadmise peamise abivahendina nähti tööplaani – see, mis tööplaani kirja saab, ongi eesmärk iseeneses ning peab ka täidetud saama.

Ütleme niimoodi, et selliseid suuremaid eesmärke. Need kas on või neid ei ole. /.../ Noh muude asjade osas on siis, need on nagu väiksemad asjad. Nende jaoks on selles mõttes eesmärgid loomulikult olemas, et me teeme, mina teen näiteks oma meestega, haldusemeestega näiteks tööplaani. Iga aasta kuude lõikes täpselt, eks ole. (ÜHJ)

Noh niuke tore asi nagu tööplaani on meil olemas. Sinna sai neid igapäeva eesmärke ja asju kirja pandud küll hoolega. (ÜITJ)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et osakondade esindajad kirjeldasid enda üksuse eesmärke pigem üldsõnaliselt või visiooni tasandil, põhimäärusest tulenevalt, mõõdetavaid indikaatoreid või ajalisi piire neile ei omistatud.

Kirjeldustest ilmnes, et kogu osakonnaga eesmärkide läbiarutamise praktika pole ministeeriumis tugev. Osakonna eesmärke kirjeldati kohati üksuste või töötajate eesmärkidest ehk väiksematest tükkidest kujunevana, kuid mitte deduktiivselt ministeeriumi või osakonna tasandilt töötaja tasandini välja jõudva selge ja ühtse arusaamana. Ühelt poolt toodi eesmärkide ühise seadmise abivahendi näidetena töömeetmeid nagu eelmainitud tööplaanid ja koosolekud, kuid teisalt leiti ka, et ühiselt polegi seni eesmärke arutatud – seda ka ühe osakonna sees.

Oi, meil neid Exceli tabeleid ja koosolekuid on korralikult. (ASJ)

Me ei ole tegelikult koos maha üldse istunud täna veel. (ASK)

Kuigi ükski respondent ei kirjeldanud esmatasandil selgelt osakonna sees ühiste eesmärkide läbiarutamise ja seadmisega seotud tegevusi, leidis haldusjuht, et eesmärgistatuse eest vastutab siiski osakond kui tervik ning enamasti osakonnajuhataja positsioon.

No eks ta põhimõtteliselt ju üldosakond tervikuna vastutab ikkagi nende kõikide... /.../ Ega siis üldosakonna juhataja vastutab ikkagi selle eest, mida mina teen ja... (ÜHJ)

Kui osakonna põhieesmärkide osas oli kõigil informantidel pilt olemas ka siis, kui eesmäärke polnud ühtsel osakonna tasandil arutatud, siis kommunikatiivsete eesmärkide puhul esines kahetist suundumust. Oli neid, kes polnud suhtluse osas eesmäärke püsitanud ning ei pidanud seda ka otseselt vajalikuks ning neid, kes kirjeldasid kvalitatiivseid eesmäärke, näiteks selgus või parem toimimine. ASK kirjeldas, et osakonna kommunikatiivseks eesmärgiks on suhtluse läbipaistvus ning see, et antaks pigem rohkem kui vähe infot, lisades, et peamiselt keskendutakse osakonnas väliskommunikatsioonile ning ka eesmärgid vastavad sellele.

ASJ eristas välis- ja sisesuhtluse eesmäärke, kirjeldades, et välissuhtluse puhul on selleks mõistliku määranäi koordineeritud toimimine, kus kogu ministeerium toimib kõneisikuna. Teiselt poolt nägi ta eesmärgina ka ministeeriumisse analüütilise sisendi toomist ja kaasamist. Kui välissuhtluse puhul tõi ASJ olulisena sisse ka eesmärkide prognoosimatuse ja mõjutatuse keskkonnast, siis sisekommunikatsiooni puhul kirjeldas ta, et see „on üks sellistest valdkondadest, kus saab omale eesmäärke ise seada, kuivõrd siin toetub ka juhtkond ikkagi majasisesele kompetentsile. Ja need probleemitõstatused peaksid tulema otseselt maja seest“.

PJ tõi sisesuhtluse olulise aspektina sisse ka kollektiivi soovi ja tahte sisesuhtlusesse panustada, kui ühe sihi, mille poole peaks pürgima.

Veel sellise hea tava tekitamine sinna, meie suhtumise kujundamine, et see on niivõrd oluline /.../ et meie inimestel oleks soov ja tahe siia panustada ja pühendada koos teistega. /.../ See, kuidas me üksteisesse suhtume ja kuidas me teineteisega suhtleme ka tavapinnal, mitte ainult tööalastes küsimustes. (PJ)

Eelmainitud tahte teise poolena toodi välja ka vajadus arendada suhtlemise oskust, kuid seda nähti samuti teenuseosutamise, mitte kommunikatsioonijuhtimisega seondult.

Noh võib-olla ainult nii palju, et see käiks nagu paremini, siin inimesed on käinud koolitusel, kuidas siis nii-öelda kliendisuhetlust arendada. (ÜITJ)

Sisesuhtlusega seotud eesmärkide läbimõtlemit kirjeldas ka asjaajamise juht, kes ütles, et alati seatakse konkreetsed eesmärgid: „miks me seda teeme, kuhu me jõuda tahame ja mida me sellega peale hakkame pärast“.

Kommunikatiivsete eesmärkide seadmise tava puudumist põhjendati sellega, et suheldakse juba väljakujunenud alustel ning seega on ka suhtlus toimiv. Sellisel puhul täiendava ühise eesmärgistamise vajadust välja ei toodud.

/.../ eesmäärke me suhtluse osas ei ole püstitanud. Selles mõttes, et meil see suhtlus toimib teatud väljakujunenud põhimõtete järgi. Et-et osakonna juhataja võtab nagu oma alluvad, kolm tükki kokku, kord nädalas. Ja iga siis, eks mina teen oma meestega, siis teen peale seda koosoleku ja niimoodi see info liigub. (ÜHJ)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et esmaseostena olid osakondade põhieesmärgid teada, enamasti kirjeldati neid põhimäärusest tulenevalt. Ükski intervjuueritu ei kirjeldanud üksuse tasandil koos maha istumist ja eesmärkide läbiarutamist, veel vähem siis näiteks tugiliini tasandil ning osakondadevaheliselt. Kommunikatiivsed sihid oli küllalt üldsõnalised, teatud juhtudel poldud nende seadmisele üldse mõeldud. Ka kommunikatiivsete eesmärkide läbiarutamine osakonna kui tervikuga on senises toimimises pigem erand kui reegel. Sisekommunikatsiooni osa, mis on määratletud nii avalike suhete kui personaliosakonna vastutusalasse, jooksis sisse mõlema nimetatud osakonna puhul (see on ka põhimäärustesse nii sisse kirjutatud), üldosakonna puhul rääkis ainult üks esindaja üldisematest kommunikatiivsetest eesmärkidest. Eesmärkide mittepüstitamine võib olla üheks põhjuseks, miks koostöös ja koordineerimises esineb ebakõlasid, sellest antakse täpsem ülevaade aga tulevates peatükkides.

4.1.2 Osakondade funktsioonid

Intervjueeritavatel paluti ka sõnastada, mida nende ametikoht ministeeriumis tähendab ning millised on nende täidetavad funktsioonid. Vaadeldes osakonna üldtasandi kõrval ka konkretiseeritult töötajate funktsioonide kirjeldusi, on intervjueeritavate öeldut kõrvutatud ametijuhenditega. Tasub rõhutada asjaolu, et pärast viimast struktuurimuudatust on uuendatud üksnes vähesed ametijuhendid. Näiteks avalike suhete osakonna ametijuhendid pärinevad 2007., personaliosakonna juhataja ametijuhend 2011. aastast, samas asjaajamise üksuse juhataja oma aastast 2008. Analüüsitud ametijuhendid võivad muutuda seoses 1. aprillil 2013 jõustunud uue avaliku teenistuse seaduse redaktsiooniga. Ametijuhendid võivadki olla pigem staatilised dokumendid, millele rutiinsetes toimingutes ei toetuta. Seda ilmestab ASK öeldu: „Ma isegi [lapsehoolduspuhkuselt] tagasi tulles ei julgenud seda vaadata. Ma mõtlesin, et jumal teab, mis seal kirjas on (naer). Et parem ma ei vaata.“

4.1.2.1 Avalike suhete osakond

Kui eelnimetatud avalike suhete osakonna põhimääruse projekt kirjeldab ministeeriumisisest kommunikatsiooni koordineerimist ja organisatsioonisiseste kommunikatsioonikanalite arendamist ning personaliosakonna põhimäärus omakorda sisekommunikatsioonisüsteemi

väljatöötamist, siis seni on reaalses praktikates sisesuhtluse eest vastutanud eelkõige avalike suhete osakond.

Kuigi siiani on sisesuhtluse koordineerimise funktsioon ning ka ainus sisekommunikatsiooni juhtimisega seotud teenistusülesannetega töötaja olnud avalike suhete osakonnas, toob kantsler selle vaatamata välja, et osakonna põhitegevuse funktsioonid on suunatud selgelt väliskommunikatsioonile ning sisesuhtlus on jäänud tagaplaanile.

/.../ hetkel, kui ma räägin avalike suhete osakonna juhatajaga, siis ta räägib minuga ainult välissuhtlusest. Ja-ja kui ma räägin personaliosakonna juhatajaga, siis me räägime sellest, mis majas toimub. See fookus peab olema ikka nagu paigas. Et kui on struktuur ja kui on palju inimesi, siis on mõtet ikkagi noh ka vaateid spetsialiseerida. (K)

Kommunikatsioonispetsialist tunnistas sarnaselt, et kogu osakonna vaates on rõhuasetus tajutavalt välisuhtlusel ning funktsionaalne jaotus osakonna sees pole sisekommunikatsiooniga tegelemiseks piisavalt aega jätnud.

Täna on kuidagi nii, et teised tegelevad kõik meediasuhetega ja mina tegelen kõige muuga, mis nagu ei ole meediasuhted (naer). Et tegelikult natuke... noh meediasuhteid on küll täna väga palju /.../, aga minu meelest on proportsioon nagu paigast ära. (ASK)

Avalike suhete osakonna juhataja funktsioonideks on ametijuhendi kohaselt ministeeriumi suhtekorralduse eesmärgipärase ja korrastatud toimimise ning arengu tagamine, muuhulgas ka ministeeriumi sisekommunikatsiooni arendamine. Funktsioonide tulemusena kirjeldatakse seda, et sisekommunikatsiooni toimimise tulemuslikkus on hinnatud ja arendamine korraldatud. Osakonnajuhataja vaade oma ametikoha vastutusulatust on laiapähisem. ASJ näeb seda ka enamana kui üksuse nimetus ära kirjeldab: „Laiem on ta selles suhtes, et me ei tegele puhtalt väljapoole kommunikatsiooniga selles mõttes, et me ei pakenda, me ei koordineeri, me ei korralda ainult üritusi, /.../ tegelikult on välissuhtlus eriti sedavõrd mastaapsete muudatuste osa ja täiesti lahutamatu poliitikaloomest.“ ASJ tõi funktsioonidena välja poliitikaloomeks vajaliku laiema suhtlusvõrgustiku arendamise, sotsiaalsete partneritega suhete hoidmise ja tagasisidestamise. Eraldi rõhutatult ASJ meediasuhteid välja ei toonud, kuid need on osakonna loomupärane aspekt.

Igasugune avalik debatt, mis puudutab laiemat kommunikatsiooni alates sotsiaalmeediast, lõpetades Eesti suurema telekanali kell üheksa uudiste saatega, on tegelikult ka osa ministeeriumi avalikust poliitikast ja kaasamisprotsessist. (ASJ)

4.1.2.2 Personaliosakond

Põhimäärus määrab sisekommunikatsiooni olulise rõhuasetuse ka personaliosakonda, kuid ühegi osakonna töötaja ametijuhendis konkreetsemaid sisekommunikatsioonisüsteemi juhtimisega seotud funktsioone sees ei ole. Osakonnajuhataja ametijuhendis on funktsioonidena määratud organisatsiooni arendamine, samas ka teenistujate tunnustamise ühtsete printsiipide väljatöötamine. Mõlema näol on tegemist aspektidega, mis on küll laiemalt osa sisekommunikatsiooni toimimisest, kuid ei kajasta süsteemi juhtimist. Personaliosakonna juhataja kirjeldas enda funktsioonidena formaalsete töö- ja teenistussuhete koordineerimise bürokraatliku poole, klassikaliste personalijuhtimise funktsioonide (koolitus, arendus, töötajate sisseelamise hõlbustamine) ja tasusüsteemide kõrval selgelt ka sisesuhtluses täidetavat positsiooni.

/.../ Ühtepidi on tegelikult seesama sisekommunikatsioon meie roll, mida me kanname koostöös ASK-ga siis, kes praegu on teises osakonnas. /.../ prognoosid, et me suudaks ette näha erinevaid grupidiünaamikaid ja olla valmis, olla valmis erinevatel hetkedel ennetavalt sekkuma, mitte siis tagajärgi likvideerima. (PJ)

PJ tõi välja ka töötajate ministeeriumis toimetamise toetamise nende elukaare jooksul ning personalivaldkonna olemusliku külje, kus tegevusi saabki ellu viia tihedas koostöö kellegagi: „me ei saa seda üksi päris teha, et sellisel juhul me ei saaks üldse rääkida personalitööst“. Samuti lisas ta, et ministeeriumisisises suhtluses on tehtamas viimaseid liigutusi jõudmaks olukorda, kus saab öelda, et personaliosakond reaalselt vastutab sisekommunikatsiooni eest. Olulisena kirjeldas ta ka organisatsioonikultuuri kujundamist situatsioonis, kus avaliku teenistuse seaduse muutmisega on loodud segi majasisesed jõujooned, kuna tekkinud on jaotumine töötajateks ja ametnikeks.

Palju segadust, palju hirne, nagu iga muudatusega seoses. Et meie jaoks on see päris tõsine väljakutse ja-ja see on üks oluline põhjus, miks sisekommunikatsioon tõesti tuleb meie osakonda. (PJ)

Samuti on personaliosakonna tegevuskavas ministeeriumi inimeste arendamine ja nende töö efektiivsem ja ühtlustatum tagasisidestamine ning tegeletakse töötajate hindamissüsteemi loomisega.

Et... et me oskaksime ühtemoodi anda inimestele tagasisidet, kuidas nende töö läheb. Et täna on meil see praktika väga erinev, sellepärast et see sõltub väga palju sellest juhi isiksusest

endast. Mida tema hindab heaks või mitteheaks. Võib-olla ka suhtumisest, mis võib tingida olukorda, et kaks kõrvuti töötavat osakonda töötavad väga erinevate nõudmistega. Üks saab pai selle eest, kui ta tõstab kätt korra laua pealt, teine rühmab 24/7 (naer) ja võib-olla heal juhul aastas korra öeldakse talle tubli poiss, üks ole. (PJ)

Personaliosakonna põhimäärus on kinnitatud novembris 2011. a ning selles on ülesandena määratletud ka sisekommunikatsioonisüsteemi väljatöötamine ning sisekommunikatsiooni toimimise korraldamine. Sellega pandi aga personalitöötajad uuenenud rolli. Kuigi põhimääruse järgi on sisekommunikatsiooni korraldus määratud ka personaliosakonda, pole üksuses olnud vastavat inimressurssi. Seni on rolli kandmine jäänud enam deklaratiivsele ning visiooni tasandile, kuid operatiivne tegutsemine on tulnud kommunikatsiooniüksusest. Seetõttu on ka tekkinud vastusalade nii-öelda hall vahemik, mis on tõstatanud funktsiooniselguse temaatika. Küsimus sisekommunikatsiooni koordineerimissalast ja vastutusest on mõjutanud ka siseregulatsioonide korrastamist, täpsemalt osakondade põhimääruste kohast funktsionaalse tööjaotuse kinnitamist: „Ma saan aru, et praegu osakonna juhataja ei ole selle pärast [põhimäärust] kinnitamisele andnud, et täpsemalt jooksis kokku see sisekommunikatsiooni teema“ (K). Plaanitavate muudatustega struktuuris peaks kaasnema ka funktsioonide ülevaatamine ja modifitseerimine.

Nüüd on väike mõte, et ASK siis ühineb selle personaliosakonnaga ehk siis see personaliosakond võiks võtta ka selle rolli suurema, et nii-öelda siis ka sisekommunikatsioonisüsteemi sellise kirjeldamise ja jälgimise ja toimetamise või toimimise tagamisega tegeleda. Et see võiks olla selline, kui struktuuris vaatame, et kus, siis see võiks olla siin [personaliosakonnas] ja hea sõber ASK näiteks võiks see olla. Et-et aga noh selles süsteemis sees on kõigil oma vastutus. (K)

Personaliosakonna loomise ning vastava põhimääruse koostamise sisend tuli tippjuhtkonnast. Leiti, et personalijuhtimine ja selle kvaliteet peaks muutuma ning struktuuriüksusena võiks sisekommunikatsiooni ees vastutada just personaliosakond.

Kui enne seda kuupäeva personaliosakonna funktsioon oli puhtalt teenindada ministeeriumi hästi kitsalt sellistes pigem bürokraatlikes lõikudes /.../ siis /.../ võeti suund sinnapoole, et personaliosakonna tegevus on sisulisem, ta peaks olema partner nii meie maja sees kui majast välja. /.../ see on lihtsalt ajaga tulnud teadmine, et... sisekommunikatsioon oma olemuselt võib-olla on palju tihedamalt seotud /.../ personalivaldkonnaga kuivõrd puhta sellise suhtekorraldusega väljapoole. (PJ)

/.../ praegu on ta jagatud. Praegu ongi nii, et personal, see on loomulik, et personal ka sisekommunikatsiooni eest mingis osas vastutab, aga nüüd on nagu ebaselge, mis piirini, kes kus. Et see oleks mõistlik, kui ta ühes kohas on. (K)

Kirjeldatud protsessi käigus loodi olukord, kus sisekommunikatsiooni koordineerimise eest pandi eksplitsiitselt vastutama personaliosakond, sisulist tööd jätkati aga avalike suhete osakonnas. 2011. aastal personaliosakonna põhimäärusesse sisekommunikatsiooni sissekirjutamist kirjeldatakse kui visiooni, kuhu tollal sooviti pürgima hakata ning nii kantsler kui personaliosakonna juhataja on seisukohal, et põhimääruse toimima hakkamine võtab aega – see on siht kuhu püüelda, mitte hetkeolukorra kirjeldus. Konkreetsete sammudeni personaliosakonna põhimääruse ja reaalsuse kooskõlla viimiseks jõuti 2013. a kevadel, mil kommunikatsioonispetsialistile tehti ettepanek asuda tööle personaliosakonda ning avalike suhete osakonda otsustati leida uus töötaja.

Kui [personaliosakond] aasta tagasi tekkis, siis oli see printsiibis sisse viidud ja lihtsalt on nüüd sinna jõudmise küsimus /.../ pandi see ülesandeks, tuleb eesmärgistada, korraldada ja nüüd sinna jõutakse. (K)

Personaliosakonnas saab spetsialisti peamiseks ülesandeks olema sisekommunikatsioon, varasemad väliskommunikatsiooniga seotud ülesanded kaovad. Uue kommunikatsiooniüksusesse palgatava töötaja ülesandeid on samuti võrreldes üleviidava spetsialisti omadega modifitseeritud, kuid need jäävad väliskommunikatsiooni keskseks.

Ülemineku protsessist ilmneb üks sisesuhtluse puudujääke – ametlike teadaannetega jäädakse hiljaks, soovitakse muutusi kommunikeerida siis, kui need on juba toimunud. Puudub proaktiivne tegevus, inimesed kuulevad uudistest maja pealt, seetõttu võib ka muutuste kommunikatsiooniga kaasneda negatiivseid emotsioone. Näitena saab siin tuua ka otsuse viia ASK üle personaliosakonda, millest ministeeriumis poldud ametlikult räägitud, kui info hakkas personaalsel tasandil liikuma.

See tuli välja ühes söögilauas /.../ tänuürituse lauas keegi ütles (naerab). Et see oli nagu täielik üllatus... väikses ringis saime teada. (ÜAJ)

Intervjuude käigus uuris autor lähemalt ka inimeste ootusi ning milliseid võimalikke negatiivseid tagajärgi nähakse sellise struktuurse ja funktsionaalse muutusega kaasnevat. Üldised ootused olid selgema funktsioonijaotuse suunas. Rollisulgusega kaasneb aga ka vastutus, oodatakse, et sisekommunikatsioonis toimuks kvalitatiivne nihe. Kui teiste üksuste

puhul nähti selle nihkega veel enam sisesuhtluses rolli just ASK-l, siis avalike suhete osakonna juhataja leidis, et kuigi analüütiline funktsioon liigub personaliosakonda, siis ei tähenda see integreerituse kadumist.

Sest see side nii inimeste tasandil kui tegelikult ka institutsionaalsel tasandil, mis asju koos tehakse jääb ma ütleks, et peaaegu sama tihedaks, kui ta praegu on. Aga samal ajal see laieneb sinna osakonda, kellel on maja sees kõige enam ulatusi ja kõige enam operatiivsust. (ASJ)

/.../ minu isiklik ootus on see, et nüüd kaob ära see kahe osakonna vaheline kemplemine, et teeme nii või teeme naa. Et nüüd on see ühe osakonna juures /.../ Et nüüd on siis ma mõtlen see kingituste kontseptsioon ja kõik need pidude kavade kokkupanemised ja nüüd siis kui ASK hakkab sellega tegelema, siis saab personaliosakond sellest väga palju võitu. Ja ma loodan, et siis on see üks isik [viitab ASK-le], kes seda teeb, et mitte üks isik, kes seda delegeerib. Et tehke teie, mul on ideed. Ma loodan, et ta ikka ise hakkab tegema seda. Aga see on minu isiklik ootus. (ÜAJ)

Seda, et üleminekuga võiks sisesuhtluse olukord halvemaks minna, ei usutud. Kantsler tõi välja et, tööd ei tee struktuurid vaid inimesed ja küsimus on üksnes omavahelises klapis. PJ lisas, et mõeldud on ka ohule, et ehk jääb ASK-l teatav hulk infot nüüd uues osakonnas saamata, kuid lükkas selle koheselt ka ise ümber. ÜJ tõi välja, et valdkondadel on erinev spetsiifika, kuid uskus, et osakondadevaheline koostöö aitab sellest üle olla.

me oleme mõelnud seda, et kas siin on see oht, et sellised olulised põhitegevuse teemad ei tule meile enam nii kergelt majja, noh meie osakonda. Aga samas... samas ma seda nagu väga ei karda ka. Sest see suhtevõrgustik on praegu juba loodud. (PJ)

/.../ väljapoole ja sissepoole suhtlemised on-on mõnes mõttes sarnased ja neil on seal oma igasugused nipid ja teooriad. Aga noh... et kui ta nüüd on personali koosseisus, kus on noh nagu teine spetsiifika, eks siis. (ÜJ)

4.1.2.3 Üldosakond

Lisaks eelkirjeldatud avalike suhete ja personaliosakonna elluviidavatele funktsioonidele täidab sisekommunikatsiooni toimimisel olulist rolli ka üldosakond. Haldusjuht peab tagama ministeeriumi teenistujate efektiivse majandusliku teenindamise, sealhulgas ürituste tugiteenused. Infosüsteemide talituse juhataja funktsioon on töötada välja IKT kasutajaeeskirjad, jälgida nende täitmist, vastutada infotehnoloogia alase koolitusvajaduse

kaardistuse ja kavandamise eest. Asjaajamisüksuse juhataja vastutab elektroonilise dokumendihalduse arendamise eest (sh on dokumendihaldussüsteemil ja siseveebil sama arendaja, kellega ÜAJ suhtleb) ning on referentide kaudu seotud inforinglusega. Kõik need ametikohad ja funktsioonid panustavad ühtsesse ministeeriumisisese suhtluse arendamiseks vajalikku tegevuste kogumikku ning eeldavad koostööpunkte.

Üldosakond ise nägi endal selgelt teenindavat funktsiooni ning jagas selles terviklikku sisevaadet.

/.../ teenindame /.../ nagu kõiki teisi osakondi. /.../ Sest me oleme sisuliselt teenusepakkujad ja [eesmärk on], et see teenus oleks kvaliteetne ja muutuks üha paremaks. (ÜJ)

Et kuna meil on ikkagi teenindav osakond, et me anname tuge või pakume tuge teistele osakondadele nii halduses, infosüsteemides kui ka dokumendihalduses. /.../ see on see kõige peamisem ja üldisem eesmärk, tagada siis see tehniline teenindamine kvaliteetselt, et arvutid oleks korras, ja tuba oleks soe (naer), ja selline noh, see on nagu selline noh, hästi üldine, aga seal taga on palju sisu ka. Et ta ei ole puhas vorstimüümine. (ÜAJ)

/.../ teised on ju valdavalt kõik sisuosakonnad, kes tegelevad mingi sisutööga. Meie oleme siiski ikkagi pigem selline teenindav osakond. (ÜHJ)

Üldosakonna alla kuuluv asjaajamisüksus kirjeldas enda funktsioone põhimäärusega määratletu sarnaselt. Üldosakonna asejuhataja rääkis vastutamisest dokumendihalduse ja arhiivinduse arendamise, selle säilitamise eest. Lisafunktsioonina ka kogu salvestatud teabe registreerimisest, edastamisest, käitlemisest.

IT-üksuses nähti oma tegevusi tehnoloogilist tuge pakkuvana ning koordineerimist ministeeriumist väljapoole suunatuna.

/.../ ametikoht või õigemini ta on töökoht, näeb ette, et ma nii-öelda juhiksin ministeeriumi info- ja kommunikatsioonitehnoloogia arengut, tagaksin, et see kõik töötaks ja no ma arvan... ja siis suhtleks ka allasutustega, koordineeriks tsentraliseerimist nii palju kui juhtkond on ette näinud seda teha. (ÜITJ)

Üldosakonna juhataja võttis kogu osakonna tegevuse kokku nii: „/.../ ühesõnaga lühidalt öeldes [vastutan] selle eest, et ministeerium töötada saaks. Et oleks kus töötada, et oleks soe ja valge, et dokumendid liiguks, et arvutid töötaks, side oleks olemas kõik. Ühesõnaga tugiteenus, loome töökeskkonna.“

Üldosakonna vastutusala kirjeldas kantsler identselt osakonna töötajate öelduga, tuues välja, et asjaajamine tegeleb dokumendiringluse küsimustega, IT on „*keskkonna pakkujad, tingimusteloosjad, selleks, et see süsteem toimiks*“, samas on osakonnal tervikuna kanda roll ürituste tehnilise abi korraldamisega seondult.

Lühidalt saab öelda, et selgelt sõnastasid spontaanselt esmaste seoste nimetamisel endale sisekommunikatiivseid funktsioone avalike suhete ja personaliosakond. Üldosakonnas kirjeldati ürituste tehnilist tuge, kuid mitte koordineerivat rolli ürituste korralduses vm aspektides.

Mõistmaks antud ministeeriumis paika pandud kommunikatsioonifunktsioonide jaotust üksuste vahel, vaatles autor põgusalt ka struktuuri sisekommunikatsiooni koordineerimise võtmes võrreldes teiste ministeeriumidega. Ilmnes, et ka teistes ministeeriumides on sisekommunikatsiooniga tegelemine peamiselt just kommunikatsiooniüksuse või avalike suhete osakonna kanda. Seega ei saa väita, et senise struktuurse korraldusega oleks ministeeriumis implitsiitselt loodud teatud eeldused keskkonnaks, mis tingib praeguseid kohatise sisesuhtluse tõrkeid. Kahes ministeeriumis on sisekommunikatiivne tegevus jaotatud nii kommunikatsiooni- kui personalitöötajate vahel, näiteks planeerib ja realiseerib avalike suhete üksus koostöös personalijuhiga organisatsioonisisest suhtekorraldust, sisemist teabekorraldust ja infovahetust või korraldab siseinfokanalite arendamist, haldamist ja toimetamist; siseürituste ettevalmistamist ja läbiviimist. Ainult ühes ministeeriumis on sisekommunikatsioonialase tegevuse koordineerijaks personaliosakond (ning dokumenteeritult ainult personaliosakond). Samane siht on võetud ka magistratöö fookuses olevas ministeeriumis.

Võttes arvesse töötajate enese funktsioonide kirjeldusi ning põhimäärustes sõnastatud kommunikatiivseid funktsioone ja nende jaotumist vastutusalade vahel, on koostatud tabel 3. Tabelit on täiendatud informantide tsitaatidega, mis ilmestavad kohatise vasturääkivusi või -olusid, mis nagu ilmneb, tulevad välja ka baasdokumentidest ning on ehk pärssinud üheseltmõistetavust ja selgust funktsioonide suhestumises.

Tabel 3. Osakondade funktsioonid ning nende kattuvused/ ühisosad.

	Avalike suhete osakond	Personaliosakond	Üldosakond
Sisekommunikatsioon	Operatiivse ja süsteemse ministeeriumisisene infovahetuse tagamine.	Sisekommunikatsioonisüsteemi väljatöötamine ning sisekommunikatsiooni toimimise korraldamine.	Elektroonilise andmevahetuse koordineerimine ministeeriumi struktuuriüksuste vahel.
	Ministeeriumisisese kommunikatsiooni koordineerimine ja organisatsioonisiseste kommunikatsioonikanalite arendamine. Probleem: /.../ hetkel, kui ma räägin avalike suhete osakonna juhatajaga, siis ta räägib minuga ainult välissuhtlusest (K).	Probleem: seni on puudunud funktsiooni täitev töötaja: /.../ me võib-olla tõesti toome enda juurde... sisekommunikatsiooni funktsiooni, mis on meie juhtida, aga täna, kuidas ma ütlen, ressursi mõttes täiesti teises osakonnas (PJ).	Info- ja kommunikatsiooni-tehnoloogiavahendite hankimise ja kasutamise planeerimine ja korraldamine.
Sisekommunikatsiooni kanalid	Ministeeriumi välisveebi ja siseveebi arendamine.	Osakonnajuhataja püüab instrueerida kanalikasutuse osas, kuigi vastavat funktsiooni pole osakonnale määratud: <i>Ja juhtidega suhtlemises ma olen küll see kujundaja. Ma ei saa isegi öelda, et kujundaja, aga ma olen väga-väga selgelt /.../ selle seisukoha väljajätleja vähemalt, et missugune võiks olla mõistlik ja sobiv viis neid infokanaleid kasutada. Samas ma toetun küll päris palju nii-öelda eksperdi arvamusele, kelleks meil on ASK (PJ).</i>	Infosüsteemide loomise korraldamine ministeeriumis ja nende arendamine. Ministeeriumi teenistujate teavitamine ja nõustamine info- ja kommunikatsiooni-tehnoloogia seadmete kasutamise vallas. Probleem: siseveeb on dokumendihaldussüsteemiga samal platvormil, vastavat suhtlust juhib ÜAJ.
Organisatsiooni-kultuur ja ühisüritused	Koostöös teiste struktuuri-üksustega avalikkusele ning sihtrühmadele suunatud ürituste korraldamine.	Motiveerimise korraldamine töösuhete ja organisatsioonikultuuri valdkonnas.	Ministeeriumi ürituste majandusliku ja tehnilise teenindamise korraldamine.
Koolitusvajadus	Probleem: avalike suhete osakond pole kaasatud koolitustest informeerimisse: /.../ see IT-case /.../ oli siuke segane olukord minu arust. Nad nagu toimetasid ise Pinalis, mis on hästi tore. /.../ Aga noh seal ma oleks saanud aidata selle poolest, et panna mõned lahtrid veel juurde või natuke infot juurde, sest inimesed lihtsalt unustasid ju lõpuks selle koolituse ära, sest seda infot kuskilt ei tulnud (ASK).	Ministeeriumi koolitustegevus korraldamine, koolitussüsteemi arendamine.	Probleem: IT-osakond ei ole palunud koolituste läbiviimisel abi: <i>me ei ole nagu abi otseselt küsinud [videokonverentsi seadmete koolituse läbiviimisel] (ÜITJ).</i> <i>Tegelikult nagu on see, et inimesed unustasid ära. Et näed, et mingisugune koolitus oli, näed, ma unustasin ära /.../ mis põhjusel, seda täpselt ei oskagi öelda (IT-spetsialist).</i>

4.2 Sisekommunikatsioonis elluviidavad tegevused ja üksuste koostöö nende täitmisel

Igapäevaselt toimib kommunikatsioonikorraldus orgaaniliselt teisiti kui dokumentides täna kirjas on ning seetõttu on struktuurimuutuse, ametijuhendite uuendamise ning eemärkide kirjelduse kõrval oluline kaardistada eelkõige igapäevane toimimine ja see, kuidas üksused oma tegevusi ellu viivad ning kuidas selles omavahel suhestuvad. Intervjueeritavad töid vestluse käigus välja aspekte, kus osaletakse ise või omistatakse teistele osakondadele ka nappidele sisekommunikatsiooniga seotud esmakirjeldustele või puuduvatele eesmärkidele vaatamata sisesuhtluse koordineerimisega seotud tegevusi. Alljärgnevalt on antud ülevaade, milliseid konkreetsemaid ülesandeid töötajad ning üksused täidavad ja millised koostööpunkte nendes näevad.

Valitsuskommunikatsiooni käsiraamatu (2011) alusel peaks sisekommunikatsiooni spetsialist tegema tihedat koostööd asutuse juhi ning struktuuriüksustega, eelkõige personali-, infosüsteemide, asjaajamise ning muude tugiüksustega ning nõustama oma valdkonnas asutuse juhti ning kõiki teenistujaid. Antud ministeeriumis pole eraldi struktuurselt paika pandud sisekommunikatsiooni spetsialisti ametikohta, kuid vastavat rolli on seni täitnud avalike suhete osakonna konsultant, kelle tööülesanded koondavad nii majasisesest kui -välist kommunikatsiooni.

Kogu see uuringute teema, mida uurida ja mida küsida inimestelt sisekommi kohta või kuidas seda Pinalit arendada või mismoodi mingisuguseid suhtlemisega ja kommunikatsiooniga seotud süsteeme korraldada, see on ikka olnud meie osakonna teema. (ASK)

Konsultandi omapoolne kirjeldus ametikoha tähendusest katab ära ametijuhendis toodud ülesanded, kuid annab aimu ka sellest, milline on proportsionaalselt sisekommunikatsioonile kulutatud aeg töömahust.

/.../ momendil on siis sisekommunikatsioon, mis hõlmab nii siseveebi, kui siis kui kellelgi tekivad mingid küsimused. Noh ma ei tea, kantsleril oli küsimus, et koosolekud ei toimi ja et siis sellega tegelesin /.../ siseüritused on, mida me korraldame koostöös üldosakonna ja personaliosakonnaga /.../ siis on lisaks praegu täna välisveeb /.../ trükkised minu peal /.../ aga momendil jälle ei ole jõudnud nagu sellist üldist suurt süsteemi kokku panna /.../ Ja siis peaks olema ka näiteks kaasamine /.../ aga sellega ma ei ole algusest peale jõudnud tegeleda ja ilmselt ei jõua ka (naer). (ASK)

Praegu on tekkinud situatsioon, kus avalike suhete osakonna spetsialist tegeleb nii sise- kui väliskommunikatsiooniga ning nende vastav osakaal sõltub töökoormusest ja jooksvatest prioriteetidest, mitte pole strateegiliselt planeeritud. Eelnev avaldub kohati ka teiste osakondade hinnangus. Kui personaliosakonnas on ASK tegemistest selge nägemus, siis üldosakonna asejuhataja tõi välja järgneva: „/.../ ega ma aru täpselt pole saanud (naer). Ei, päris tõsiselt. Ma ei tea, mida ASK seal teeb. Ma üksikuid asju panen tähele. Aga selles mõttes nagu tervikpilti, et mida ta siis nagu täpselt teeb, ma küll aru saanud ei ole. Ma näen teda figureerimas siin ja seal“. Edasisel arutlusel tõdes ta siiski, et kui lähemalt mõtlema hakata, on ASK ikkagi pigem sisekommunikatsioonis silma jäänud ning selle positiivseteks näideteks on Pinali toimetamine, kolimisjärgne majade tutvustus, töötajate pildistamine – üldine töötajate omavahel tuttavamaks tegemine.

Avalike suhete osakonna konsultant tõi enim koostööpunkte välja personaliosakonna ja haldusüksusega. Ühiselt korraldatakse erinevaid nii majasiseseid kui -väliseid üritusi, ka sümboolika ja visuaalse identiteediga seotu on jagunenud avalike suhete ja üldosakonna vahel, nii, et meenete tellijaks on haldusüksus, avalikud suhted on nõuandja ja kujundusel abistaja.

Et siis nad küsivad meie käest aeg-ajalt igast asju, et kuidas tundub. /.../ Seal, kus nad tunnevad, et neil jääb kompetentsist nagu puudu või nad tahaksid nagu abi, et keegi võiks veel aidata seal noh paigutuse ja asjaga. (ASK)

/.../ no ütleme nende avalike suhetega ka teinekord arutame niukseid meenete teemasid. Mida me tellime näiteks, asutuse mingisuguse sümboolikaga asjad, mida nagu väljapoole jagada teinekord või üritustel kasutada. (ÜHJ)

Personaliosakonnaga on avalikel suhetel kokkupuude ka majasisese kaasamise osas, kuid antud aspektis on ASK roll olnud pigem nõuandja oma ning reaalseks kaasamise edendamiseks pole tal avalike suhete osakonnas aega jäänud.

Kõik üksused saadavad teatud juhtudel välja ka kogu maja puudutavaid teateid, üldosakonna puhul jäävad need enamasti operatiivsele tasandile, sisaldades utilitaarset infot hooldustest, tehnilistest probleemidest, infoturbest jm.

/.../ ma saadan aeg-ajalt üle maja meile küll. Kui see puudutab mingisuguseid, ma ei tea, siin majas toimuvaid näiteks mingeid remonte, et palun mõistvat suhtumist. Või kui mingid pühad

lähenevad, et siis ma teavitan, kuna maja on lahti või maja kinni, kuna majja saab, kuna ei saa. Sellisel juhul ma nagu üle maja tõesti annan infot. Aga muudel juhtudel otseselt ei. (ÜHJ)

Asjaajamise üksuse juht rääkis, et nemad on siiani kogu maja informeerimist korraldanud iseseisvalt, kirjeldades näitena, kuidas uue dokumendihaldussüsteemi valmimisel panin ta enda jaoks paika plaani, kuidas „ma seda majale reklaamin“, teavitades e-maili teel, korraldades infopäeva ning viies läbi koolitusi. Kirjeldatud teavitustööd tehti üksi, mitte teiste osakondadega koostöös.

Meil ei ole tuge tulnud jah. Kui te mõtlete majasisest nagu osakondadevahelist kommunikatsiooni, siis on üksi jah. Et no pigem on see, et neid probleeme, kui neid välja tuua, siis mina näen, et ma pean ise väga aktiivselt jalga ukse vahel hoidma ja pidevalt käima ja survestama ja siis tuleb see info kätte küll, see abi. (ÜAJ)

Avalike suhete osakonnal on roll teadete ja majasisese info sõnastuse ja formaadi paikapanekul, teisisõnu teadete „inimkeelde panekul“ (ASK).

/.../ kõik, mis puudutab nagu sellist info liigutamist, et selle koha pealt ikka nii personal kui üldosakond... noh personal tegelikult praegu rohkem, üldosaosakond vähem, küsib nõu küll. Saadavad mulle näiteks teateid ülevaatamiseks /.../. (ASK)

kõik me lepime kokku, et kõik, mis need majasisesed teadaanded, mis ei ole nüüd see, et Pinal ei tööta pool tundi, vaid a la seal mingi emadepäeva eelne õnnitlus maja peal laiali saata ja kuidagi see ka kujundada, sellega tegelevad kõik nemad. (ÜJ)

Avalike suhete osakonnaga koostöö tegemise punktina tõid osakonnajuhatajad välja ka meediasuhtluse.

/.../ mingisuguseid päringuid, a la ajakirjanduselt, mis puudutavad personaliteemasid. Siin nad edastavad need päringud meile ja siis meie anname nii-öelda vastused ja vaatame koos ka vastuse üle. (PJ)

/.../ kui avalikud suhted, avalike suhete osakond on mingi meiega seotud probleemi ees või õigemini ajakirjandus küsib midagi, mis on meiega seotud, siis me nii-öelda selle vastuse koostamisel teeme seda nagu väga tihedas koostöös. (ÜJ)

Huvitava asjaoluna tuli informantide kirjeldustes koostöö võimaldaja või soodustajana sisse füüsilise keskkonna kaalukus (näiteks, kus paikneb kabinet) ja selles keskkonnas kaaslasteks

olevate töötajate mitteainelised väärtused (vanus, sugu ja nendest tulenev sünergia või selle puudumine).

Kuigi mul on tunne, et vaikselt hakkab nagu vedu võtma [koostöö]. Aga seal on ka just see, et kui ma juba siia koridori peale tulen, äkki see ka kuidagi aitab (naerab), natuke rohkem veel. (ASK)

Kui puht naljaga pooleks öelda, siis kui ASK istub seal kahe nii-öelda juba keskeas härrasmehega ühes toas kogu aeg ja nüüd ta satub mingisse noorikute seltskonda seal, siis võib-olla tuleb neil seal niukseid häid mõtteid. (ÜJ)

IT-üksus nägi enda tegemisi sisesuhtluses selgepiiriliselt – ülesandeks on tagada tehnoloogilised vahendid ja kanalid. Kuigi IT-üksus viib läbi ka erinevaid koolitusi (e-postile ligi saamine, videoseadmete ja failisüsteemi kasutamine), ei omistata neile suhtluse juhtimise fooni. IT-inimeste puhul tõi ASK välja asjaolu, et neid saaks abistada erinevate koolituste läbiviimise informatiivse korraldusega, kuid seni pole koostöö selles vallas toiminud. Lisaks tegeletakse üksuses väliste suhtlemiskanalite (e-mail, väline veebiserver) töö tagamise ja „rutiinsete tegevustega“ nagu listide loomine, võrguressursi tagamine jm. Sisesuhtlusevahendaja või keskkonnapakkuja funktsiooni kõrval sisulisemat sisesuhtluse juhtimist või algatamist välja ei toodud.

IT- ja asjaajamise üksusega koostöö tegemises nägi ASK vajakajäämisi: „IT-ga kohati tahaks nagu rohkem /.../ Asjaajamine on samamoodi seal üldosakonna all, nad natuke kuidagi... Ma ei oska kuidagi seletada seda. Mul on tunne, et meil ei ole sellist ühist pinda, mis võiks tegelt olla.“ Kui personali- ja üldosakond küsib nõu nii teadete formaadi kui keelelise toimetuse osas, siis ka IT-üksus tõdes, et selline vajadus eksisteerib, kuid reaalselt tehakse seda vähem.

Vaata ka, et kui IT-mees kirjutab midagi, et kui palju sellest jälle nagu tavaline inimene aru saab. Et seal on võib-olla selline, tuleb koostöö või läbilugemine või niuke asi oleks nagu kindlasti vajalik. (ÜITJ)

Teisalt haldusjuht tõi ministeeriumi hoonete ja varade, majade haldamise ning ametnikele töökeskkonna loomise kõrval välja ka järgneva: „Noh mitte et ma nüüd ainuisikuliselt ürituste korraldamise eest vastutaks, aga olen seotud igasuguste nende asjade nagu tegemisega. Ja sinna ka siis mingisuguste vahendite hankimisega“ (ÜHJ). Üldosakonna kanda on ka üritustele registreerimise pool.

Sarnaselt kommunikatsioonispetsialistile leidis ka haldusjuht, et just ürituskorralduse osas on koostöö hea ja tihe.

Ja personaliosakond on ka kaasatud sinna. Et me arutame läbi, mida teha, kuidas teha. See on see kokkupuutepunkt. Ja-ja siis no ütleme nende avalike suhetega ka teinekord arutame niukseid meenete teemasid. /.../ selliseid suuremaid nagu kontseptsioone ja asju me ikka arutame avalike suhetega ka. Ja-ja selliseid põhimõttelisemaid asju. (ÜHJ)

Asjaajamisüksusega ühiselt haldab avalike suhete osakond olulise kommunikatsioonikanali – siseveebi Pinal – platvormi. Nii dokumendihalduse kui siseveebi arendustega tegeleb üks majaväline ettevõtte, kellega suhtleb asjaajamisüksus. Siinkohal tunnetas ASK, et siseveebi arendused jäävad dokumendihalduse ülesannete varju ning tema ettepanekud lihtsalt seisavad. ÜAJ seevastu kirjeldas koostööd siseveebi osas tihedamana. ÜAJ nimetas ka põhjuseid, miks siseveebi arendustega pole tegeletud, viitas vajadusele pika pausi tõttu kogu ASK sisend üle vaadata. Probleemkohtade olemasolu omavahelises suhtluses ilmestab ASK eelõeldu ning asjaolu, et temani pole arenduste seiskumise põhjused jõudnud.

Ja me kõik asjad räägime ASKga läbi. Ja praegune tegevus seal siseveebis seisab sellepärast, et meil oli plaan, et näiteks me võtame dokumendihalduse, migreerime selle uuele platvormile ja siis läheme kohe siseveebi peale. Aga meie arendaja otsustas meeskonda vahetada meid teavitamata ja meie ajagraafik läks nii sassi, sest need kõik õpivad nüüd ju ja me oleme graafikust maas neli kuud /.../ (ÜAJ)

Siseürituste korraldamises valitseb osakonda vahel selgem kooskõla ning ühtsem koostöö tajumine. Kõik osakonnad tõid välja, et ürituste korraldamine on üks edukamaid ühiseid tegemisi. Ka kantsleril oli siinkohal osakondadega sarnane arusaam rollijaotusest: „/.../ reeglina on üldosakond see, kes nagu ressursi hoiab, aga sageli siis neid konkreetseid lahendusi või ettepanekuid pakuvad ikkagi avalike suhete osakond või personaliosakond“ (K). Ka osakondades kaasnesid ürituste korraldamisega pigem positiivsed konnotatsioonid, teisi osakondi nähti partneritena, välja on kujunenud kindel ring inimesi ning kooslust peetakse edukuse aluseks: „Me koos neid üritusi ette valmistamegi õieti“ (ÜJ); „/.../ alati need vanad tegijad, kes juba teavad, need kaasatakse ja nendega tehakse. Et ega see ring on väike“ (ÜAJ); „See ring on paigas“ (ASK); „kokkupuutepunkt on igasuguste ürituste korraldamine /.../ see koostöö käib nagu nendega väga tihedalt“ (ÜHJ). IT-üksuse kaasamine jääb ürituste puhul vajaduspõhisele baasile.

/.../ ka igasugu ürituste korraldamisel, siis on nagu IT taganud seal vajalikud videoühendused, projektorid, kaablid. /.../ IT on pigem vajadusel. Kui on näha, et seal tekib karjuv vajadus mingisuguse IT-vahendi järgi siis. (ÜITJ)

Kuigi just ürituskorraldus tundub olevat omavahelise suhtluse koordineerituse sujumise parimaks näiteks, selgus lähemal uurimisel, et ka siin on osakondadel põhimõttelised eriarvamused just suhtluse algataja ja juhirolli osas. Algataja rolli eeldused on personaliosakonna juhataja pannud üldosakonnale, kuid kontseptsiooni ja sisendi osas kirjeldab ka tema osakondade „kolmiku“ panust.

Teine koht, kus me teeme päris tihedat koostööd ja mitte ainult avalike suhete osakonnaga, vaid ka koos üldosakonnaga, kes muidu iseenesest ongi nii-öelda see juhtib, on meie ühisüritused. /.../ üldosakond algatab kindlasti need teemad, mis on meil traditsioonid, mida me kindlasti alati teeme. Ja seal me ootamegi seda, et jutuotsa teeksid nemad lahti, kuna nemad on ju nii-öelda veavad seda asja. Või vähemalt me ei rutta ette sellest, kuni see kutse ükskord tuleb. (PJ)

Seevastu üldosakonna juhataja leidis, et algataja varieerub ning selles puudub kokkulepitud rutiin. Kuigi dokumenteeritule tuginedes ning ÜJ kirjeldust arvestades peaks üldosakond pakkuma üksnes ürituste majandus-tehnilise teenindamise tuge, lisas ta, et seni on siiski kõike ühiselt korraldatud.

Teoreetiliselt peaks seda tegema võib-olla avalike suhete osakond praeguses mõttes, et kui võtta. Aga nüüd meil jälle siin struktuur muutub. Et nüüd tekib nii-öelda sisekommunikatsiooniga tegelev inimene läheb personaliosakonda. Nii et ilmselt edaspidi peaks personaliosakond siis seda nagu algatama. (ÜJ)

Sisesuhtluse korralduses ja tööülesannete ning vastutusalade jaotuses on oluline horisontaalse suhtlemise efektiivne toimimine. Üldtasandil hindasid intervjueritud osakonnad omavahelist suhtlust pigem heaks.

No ma ei tea, normaalseks. Selles mõttes, et nii palju suhtleme kui vaja on ja... (ÜHJ)

Kuigi ka üldosakonna asejuhataja kinnitas, et osakondadevahelist suhtlusprobleemi ei ole, kirjeldas ta hiljem olukordi, kus kiirele ja pingelisele situatsioonile *ad hoc* reageerimine võib tekitada hõõrdumisi. Ilmestava näitena tõi ta ühe ministeeriumi korraldava võistluse, mille

osalejate arv osutus oodatust suuremaks ning kommunikatsioonispetsialist otsis seetõttu teisest osakonnast abi.

/.../ meil just oli täpselt samal päeval väga väga kiire aeg, me ei saanud appi minna. /.../ Ja ASK siis sai natuke pahaseks ja vat siis oli täpselt see hõõrumise koht. /.../ see ei olnud nagu inimeste pihta, see oli see tööalane konflikt. Ja või siis nagu personaliga on tekkinud ka arusaamatusi, sellel teemal, et me oleme mööda rääkinud. Aga mitte sellepärast, et me nüüd tülli lähme, vaid pigem on see, et me räägime kohe asjad selgeks ja kui üldises plaanis on väga hea meeskonnatöö. Mina ei näe küll... mingit sellist probleemi, et ei toimi või on infosulg või. (ÜAJ)

Lähemal uurimisel tuli välja ka konkreetsemalt negatiivseid situatsioone või teineteise mittemõistmisi, kuid tervikliku suhtefooni tajumist pole see negatiivses suunas kallutanud.

/.../ meil on olnud ka sellise osakondade tasandil löömat selles osas, et kes midagi teeb. Et noh jälle tulevad ülesanded, ja kuulge, me ei taha ka kõike üksi teha, et tulge nüüd ja aidake ka, miks te ei aita. Ja siis ma olen aru saanud, et see on ka selles osas... tegemata töö olnud, et me saame ülesandeid, saamata aru sellest lõppeesmärgist. Ja kuna me täpselt ei tea, mida me peame tegema, siis me otsime endale koostööpartnereid, kes aitaks mõelda välja, mis me siis tegema peame. (ÜAJ)

Osakondade horisontaalses suhtluses võib näha läbi kumamas ka eelkõige utilitaarset infovahetust ning ootust, et suhtluse algatavad teised osakonnad.

Ei, nad on toimivad siamaani. /.../ Noh seal on muidugi, ma olen neid ka alati kannustanud sellega, et kel janu, sel jalad. (ÜITJ)

Üldistades saab öelda, et initsiatiivi oodatakse tihti teistelt osakondadelt, kuid ise ei olda sama varmad omapoolselt ennetavalt infot jagama või koostööd pakkuma. Ministeeriumis toimivate sisesuhtluse tavade ja koostöö laiemaks tõlgendamiseks vaatleb autor järgnevalt just juhtumeid, mis toovad esile mõningaid vajakajäämisi omavahelises koordineerituses.

4.2.1 IT-koolituse juhtum

Juhtumi analüüsimisel on kasutatud lisamaterjalina ka avalike suhete osakonna töötaja koolituse järgselt läbiviidud lühiintervjuud IT-osakonnaga (kaasatud oli ka IT-spetsialist, kes uurimuse üldvalimisse ei kuulu). Novembris 2012 korraldas IT-üksus ministeeriumis videokonverentsiseadmete kasutamise koolituse. Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia juht

saatis ministeeriumisiselt laiali teate, milles andis teada, et edaspidi on töötajatel võimalus iseseisvalt videokonverentsiseadmeid kasutada ning vastava kompetentsi omandamiseks viiakse läbi ka koolitused.

Oleme üle vaatamas ministeeriumi IT personali tööülesandeid ning ühe uue muudatusena on plaan jätta kõikidele ministeeriumi töötajatele senisest suurem vabadus ja võimalus tegeleda ise videokonverentsiseadmetega. /.../ Loomulikult plaanime korraldada kõikidele huvilistele lühikoolitused videoseadmete kasutamise (ja nende arvutiga ühendamise koht) kohta, seda nii Tallinnas kui Tartus. Täpsema info koolituste kohta saadan eraldi kirjana juba lähiajal. (ÜITJ)

Teabe kommunikeerimisel sõnastas IT-üksus konverentsiseadmete kasutamist kui vabadust ja võimalust ehk midagi, mis peaks looma positiivse kõlapinna. ASK nägi teavituse puudujäägina seda, et teavituse baasiks oli arusaam, et inimene peab ise tahtma tulla koolitusele, samal ajal kui just IT-l on ressursipuuduse jm faktorite tõttu tarvis, et ministeeriumi inimesed osaleksid koolitusel ja õpiksid seadmeid käsitsema.

/.../ Et inimesed peavad ise tahtma. See on nagu konflikt. Väga selge konflikt selle vahel, mida nemad tahavad, nad tahavad oma tööülesandeid nagu kergendada. Neil on vaja seda, et inimesed oskaksid. Inimestel ei ole vaja õppida videoprojektorit kasutama, tundma õppida. Et neil on hea, kui IT neid toetab. (ASK)

Ka IT-spetsialisti vestluse käigus öeldust kumab samuti initsiaatorina läbi töökoormuse vähendamise soov: “Et noh tegelt me ei pea olema tõesti need videooperaatorid siin. Noh see on otsustamise küsimus, aga hetkel olemasoleva personaliga nagu ei peaks olema.”

Positiivsena tõi ASK välja seda, et IT-inimesed korraldasid iseseisvalt koolituse läbiviimise aja leidmiseks siseveebis küsitluse, kuid leidis, et just vähese informeerimise tõttu ei vastanud koolitus ootustele, lisades, et IT-inimesed „isegi üldse ei küsinud“ abi.

Aga noh seal ma oleks saanud aidata selle poolest, et panna mõned lahtrid veel juurde või natuke infot juurde, sest inimesed lihtsalt unustasid ju lõpuks selle koolituse ära, sest seda infot kuskilt ei tulnud. (ASK)

Avalike suhete osakonna konsultant oleks IT-lt oodanud enam proaktiivset lähenemist ja ise abi küsimist, kuna praegusel juhul ei olnud siseveebis toimetav ASK ega koolitussüsteemi juhtiv personaliosakond ASK hinnangul lihtsalt informeeritud.

Küsitusele vastas siseveebis 45 inimest, Tartus toimuval koolitusel soovis osaleda 23 inimest. Koolitusele registreerunudest osales Tartus aga ca 10 inimest ning koolitus kestis kavandatud tunni aja asemel ca 30 minutit. Vähese osaluse põhjusena nägid mõlemad osapooled unustamist, mida tõlgendati aga taaskord erinevast vaatevinklist. IT-üksus arvas, et unustamise põhjuseks oli asjaolu, et tegu oli lõuna ajaga ning inimesed ei märkinud endale koolitusaega üles. ASK oli seisukohal, et küsitluse lõppedes ei toimunud järelteavitust: koolituse toimumise kuupäeva ei olnud võimalik leida e-kirjadest ega pärast küsitlusele vastamist selle päises siseveebis.

Samas on see, et noh ma ei hakanud nagu ka kutseid saatma läbi Outlooki, sest ma just soovisin, et Pinalis inimesed loeksid Pinalit, tegeleksid sellega, et mis mõttega ma seda teen. /.../ Siin ongi, et inimesed peavad ise nagu oskama vaadata, mis ajal. Et ah-ah näed, ma olen sellel ajal, paneb kalendrisse. Me ei pea hoidma kätt selle osas. Kui me hakkame jälle samamoodi, et näed, et anname ette, näed, et sellel kuupäeval on see onju. /.../ Et me jälle hellitame nad ära. (IT-spetsialist)

Ühisele kõlapinna loomise asemel pakkus ÜITJ välja omapoolse idee: „Tuleb lihtsalt läheneda teistmoodi. Kui ei saa heaga, siis tuleb kurjaga. Et see koolitus on kohustuslik. Ja sellega tegeleb siis vastavalt /.../ otsene ülemus. Et teeb ülesandeks, et kõik inimesed käiksid koolitusel ära. Mina ei peaks nagu otsima neid inimesi maja pealt taga, jääb siis see ülemusele.“

PJ kirjeldas IT-üksust uusi praktikaid loova kasutajatoe pakkujana. Olukorras, kus IT-inimeste praktika muudab ka teiste töötajate praktikaid, omistati ka endale teatav taganttõukaja roll, kuna personaliosakond peegeldab tagasi töötajate seas valitsevat teeninduskvaliteediga rahulolu. PJ nägi ka videokonverentsi võimaluste kasutamise toomist töötajate kätte positiivse arenguna.

Kui varasemalt selleks, et kui sa tahtsid kellegagi videos nõupidamist pidada, siis tuli IT-poiss, pani sul teleka käima, valis selle numbri ja siis kui sa teda kohe nagu üles ei leidnud, siis sa olid selline abitu tegelane, kes tahtis suhelda, aga ei saanud suhelda (naer). Siis nüüdseks on igal pool kasutusjuhendid. IT on teinud ka selliseid infotunnikesi, et kuidas kasutada kõiki neid elektroonilisi võimalusi, mis meil siin majas on. Ja iga teenistuja ise saab luua endale need sillad, et ta ei pea ootama mingit kolmandat inimest, kes talle selle silla loob. (PJ)

Kuigi koolituse reaalne läbiviimine ei olnud kõige edukam, puudus piisav proaktiivne osakondadevaheline koostöö ning koolituse teavitustegevus oleks saanud olla märksa efektiivsem, siis ka pärast koolituse läbiviimist polnud IT-üksusel ja avalike suhete osakonnal ühtset kõlapinda, kuidas koostööd koolituste läbiviimisel edukamalt jätkata. Üheks võimaluseks on siin paluda kõigil, kes soovivad Pinali kaudu edaspidi infot edastada, see ka ASK-ga kooskõlastada.

4.2.2 Kolimise juhtum

Hiljuti toimus ümberpaigutus ka teatud ministeeriumi töötajate tööpositsioonide osas, mille korraldusliku poole eest vastutas üldosakond. Personaliosakonna juhataja alustas kolimise kirjeldamist positiivsete seostega, rääkides sellest kui mitme osakonna tegevuse edukast tulemist.

Minu meelest üks selline edukas projekt oli justnimelt see, et kui meil toimusid siin /.../ kolimised... siis me sisuliselt tekitasime võimaluse inimestel minna ja vaadata siis need uued kohad üle ja saada aru, kes kus istub. Ja teha seda natukene fun võtmes. Et 1. aprillil oli meil siin selline soolaleivatamise möll (naer). Ja inimesed võtsid sellest tegelikult päris hea meelega osa. Ja võib-olla need, kes olid kolinud ei tundnud ennast võib-olla nii üksi, kui nad muidu tunnevad ennast vahepeal, et /.../ kuidagi eraldatud või omaette. (PJ)

Tausta lahtiseletusest selgus, et edukas oli kolimise järeltegevus, kuid protsessi enda käik oleks eeldanud enam vastastikust kaasatust. ASK oleks soovinud kolimist ka maja sees kommunikeerida, kuid arvas, et teda ei teavitatud piisavalt. Teavitamise osas oli ASK seisukohal, et haldusüksusega on koostöö paranenud ja info kätte saadud just tänu pidevale omapoolsele taganttõukamisele. Kolimise puhul jäi aga ka ASK-l märkamata koht, kus ise kaasuda või „torkimas käia“.

Et kuulete, jälle siin plaanite kolimist, rääkige minuga, räägime läbi. Siis tuleb jälle oppaa, kolimine oli ära. Aga mehed, me pidime rääkima ju, nüüd ma ei saanudki pilte teha ega mitte midagi. /.../ oleks tahtnud hea meelega teha reportaaži sellest või midagi majja sisse. Kuigi mul on tunne, et vaikselt hakkab nagu vedu võtma. Aga seal on ka just see, et kui ma juba siia koridori peale tulen, äkki see ka kuidagi aitab (naer), natuke rohkem veel. (ASK)

ASK tõi välja, et haldusüksus korraldas asja ise ära, neile tundus, et kõik sujus ning nad ei näinudki, et see on koht, kus võiks midagi teisiti teha. Seda kinnitas tegelikult ka haldusjuhi

arvamus, mille kohaselt olid kõik kolimisega otseselt seotud inimesed ehk need, kes ise kolisid, toimuvast informeeritud ja üldine teavitamine ei olegi haldusüksuse vastutus.

/.../ minu eesmärk oli see asi hästi ära teha. See kolimise asi, üks ole. /.../ Et noh võib-olla seal suhtlus oleks võinud nagu... ma ei teagi, kuidagi seda infot nagu rohkem liigutada. Aga no samas nagu minu arust oli teada, et me kolime. Ee ja ma ütlen, et veel kord, minu asi ei olnud nagu sellega tegeleda, et seda jäädvustada ja pärast nii-öelda tutvustada seda kõike, mis oli. Vaid minu asi oli see asi ära korraldada. /.../ Ja minu jaoks oli nagu asi selge, mina rääkisin nende inimestega, kes nagu otseselt, keda see puudutas. (ÜHJ)

Personaliosakonna juhataja välja toodu, et soolaleiva üritus oli otseselt tagajärgedega tegelemine, kinnitab paralleelina ka ASK enda öeldut sisesuhtluse üldisemate mehhanismide kohta: „Täna ta on ah-ah siin on vaja, seal on vaja veel. Selge, tulen ja teen. Olen siuke koristaja praegu (naer). Kus on must, siin toimetan, aga ei juhi nagu seda koristusprotsessi (naer).“

Probleemi olemuslikkust kirjeldab ka asjaolu, et sarnane olukord ja segadus on ilmnenud ka varasemate kolimistegevustega seos. Eelmise kolimise kogemuse kohta toodi välja, et kantsleri pädevuses on kutsuda kokku kogu maja ja laiemat majasisest teavitust korraldada ning enda osakonna pädevusena seda ei tõlgendatud. Varasem kogemus paraku üle ei kandunud ning uue kolimise puhul tuli sisse palju sarnaseid kommunikatiivseid probleeme.

Ja see siis puudutas seal teatud osa mingit kümmekonda meie inimest, keda me pidime ära kolima teistesse kohtadesse. Nende inimestega oli räägitud. Aga seal on meil 40 töötajat, ülejäänud 30 nagu ei teadnud. Noh või teadsid põhimõtteliselt /.../ Ja siis läks nagu hull paanika lahti, et issand küll, kuhu nüüd meie peame veel kolima ja niimoodi. Minu asi oli rääkida konkreetselt inimestega, keda see puudutab. Ülejäänud inimesi see ei puudutanud ja nendega ma ka ei hakanud ükshaaval läbi rääkima seda. /.../ see on tippjuhtkonna asi siukest asja informeerida ja rääkida. Minul ei ole nagu voli võtta terve maja inimesed kokku ja hakata nüüd rääkima, üks ole, või meie osakonna juhatajal isegi mitte. (ÜHJ)

Haldusjuht tunnistas ja mõistis ka enda tegematajätmisi, kuid tõdes, et antud situatsioonis ei teadvustanud ta laiemat informeerimisvajadust.

Eks ma võib-olla oleks pidanud ASK-i nagu rohkem kaasama. Et kuule, kuidas me seda kommunikeerime, et see puudutab ikkagi paljusid inimesi ja niimoodi. Aa ma ei tulnud selle

peale. Vot sellised asju tuleks, nagu võib-olla sellele tähelepanu pöörata. Ise ei tule selle peale lihtsalt. (ÜHJ)

Nii IT-koolituse kui kolimise puhul võib eeldada, et tegu oli pigem teadmatusest ja sisekommunikatsiooni mehhanismide mittemõistmisest tekkinud tõrgetega, mitte teadliku ja tahtliku informeerimata jätmisega. Väidet toetab ka kantsler seisukoht, et „*inimesed /.../ ise lihtsalt ei taju, et see on see koht, kus tuleb rääkida. Et ma arvan, et siin siis ei teki ka seda koostööd /.../ See ei ole mitte rumalusest, see ei ole mitte pahatahtlikkusest, vaid see on sageli seotud ajaga ja tajust, et-et ju nad teavad või et-et see peaks ju teada olema /.../*“.

4.3 Sisekommunikatsiooni koordineerimise kontekst

Sisekommunikatsiooni integreerituse toimimisele ja üksuste omavahelise koostöö potentsiaalile hinnangu andmiseks või koordineerimise arendamiseks on tarvilik vaadata ka, milline on pinnas, millest muutust soovitakse tekkimas näha. Seetõttu kirjeldatakse käesolevas alapeatükis, kes praegu ministeeriumi sisekommunikatsioonis rolli mängivad ning kuidas intervjuueeritavad neid rolle kirjeldavad. Lisaks antakse koondülevaade praeguse infoliikumise süsteemi positiivsetest aspektidest, nõrkustest ning parendusvõimalustest, ikka üksuste esindajate silmade läbi.

4.3.1 Erinevate tasandite rollid sisekommunikatsioonis

Alapeatükis antakse ülevaade, milliseid kohustusi ja pädevusi omistasid informandid erinevatele sisekommunikatsiooni osapooltele ning keda peeti sisesuhtluse eest vastutavateks.

4.3.1.1 Tippjuhtkond

Ministri rolli sisesuhtluse juhtimisel esile ei toodud ning selgitati, et vastav funktsioon peab algama kantsleri tasandilt, kuna minister majasiseseid poliitikaid ei tee. ASJ rääkis, et minister on üsna selgelt deklareerinud, et tema vastavate küsimustega ei tegele, lisades, et kommunikatsioonispetsialistid ei allu ministrile, vaid kantslerile. Kantslerit nähti antud kontekstis ministeeriumi juhina ja ministrit poliitilise valituse liikmena, seega vastati ka küsimusele „Kes peaks ministeeriumis tagama selle, et siseinfo liiguks efektiivselt?“ just järgnevalt: „*See on kantsler kindlasti. Ehk siis kõige suurem juht*“ (ÜJ). Infoliikumise praktika loovad ja peaksid alla tooma ka PJ ja ASK meelest just keskastmejuhid ja tippjuhid.

Aga selleks, et sisekommunikatsioon majas tervikuna toimiks, siis tuleks, noh peaksid oma rolli tajuma väga selgelt ka osakonnajuhatajad ja asekanstlerid. Ja kanstler ise ka. Ma tean, et ta tajub nagu olulisust, aga... võtta see initsiatiiv ja nagu juhtida ja lükata seda majasisest suhtlust. See tegelikult peaks tulema täiesti tipust, selleks et see mõtteviis allapoole ka käima läheks. (ASK)

Kuigi kanstlerit nähti kui üht peamist inimest, kes peaks sisesuhtlust juhtima, siis olulisena toodi välja ka seda, et kanstler vajab juhtiva rolli täitmiseks selgeid ettepanekuid ja tagasisidet alluvatelt.

/.../ nagu ma ütlesin, mida neile peab kätte andma ongi need, mitte üldine abstraktne probleem, vaid hästi konkreetsed rakendatavad lahenduskäigud ka. See peab tõesti olema hästi konkreetne. Sellepärast et kanstler võib ju istuda maha ja hakata välja mõtlema, et mida ta nüüd võiks siin paremini tegema hakata, aga sama hästi võib kanstler istuda maha ja hakata mõtlema, mis reforme me võiksime /.../ teha. (ASJ)

Sarnaselt avalike suhete osakonna juhatajale rääkis haldusjuht sellest, et tippjuhtkond ei pea mõtlema, kuidas mingit asja tehniliselt ellu viia või sisekommunikatsiooni tõhustamise ideid välja töötama.

See on ikkagi kommunikatsiooniinimeste töö onju. Aga nad võiks rohkem arvestada sellega, et meil on siuke inimene olemas [viitab ASK-le]. (ÜHJ)

Arvati ka, et juhtkonnal ja kanstleril on voli anda käsk ja karistada ehk normatiivselt sisekommunikatsiooni toimimist reguleerida ning seda võiks ka ära kasutada. Signaal sisekommunikatsiooni tähtsusest, vastavate kanalite kasutamise olulisest ja kohustuslikkusest peaks tulema juhtkonnast.

/.../ seda peab tagama juhtkond, ükskõik mil moel siis. Kas annab käsu või karistab või et... No ma kujutan seda nii ette. Et kui inimesed ei täida majas kehtestatud reegleid, siis selle täitmist saab noh nõuda ainult, noh muidugi vastavad ülemused. Aga kui tuleb kanstlerile mingi signaal, et see osakond seal regulaarselt midagi ei täida või ei osale, siis temal on võimalus siis... noh juhtida tähelepanu või karistada. See, et meie käime seal lihtsalt ASK-ga näpuga näitamas nende peale, sellest suurt abi ei ole. (ÜJ)

Personaliosakonnas leiti vastupidiselt, et negatiivse tähelepanu asemel tuleks tunnustada head eeskujut ja toimimist.

/.../ tunnustada sellist head praktikat, et näidatagi, et vot siin see praktika meile meeldib. Ja võib-olla teinekord lasta siis ka tippjuhtkonnal... mõnikord pai teha mõne sellise tegevuse eest. (PJ)

Asekantslerite rolli puhul toodi välja kohtumisi enda alluvuses olevate osakonnajuhatajatega, mis on üks viise info liikuma saada.

Et nad toovad need põhiteemad sisse, arutatakse läbi ja meie, näiteks meie juht, paneb kõik kirja ja saadab meile, laiali, meile kui nagu meie nende IT-, halduse- ja nende juhtide, mina olen asejuhataja, mulle ta saadab igal juhul. Ja mina siis kommunikeerin omakorda oma tüdrukutele edasi. (ÜAJ)

Kui rääkida majasisesest üldistest infoliikumise probleemidest, arvas üldosakonna juhataja, et kantsler peaks nii-öelda korra majja panema. Ta ütles ka, et see algatus peaks tulema kantslerilt, kuid tal on võimalus selleks rakendada asekantslerite funktsiooni.

/.../ ta ei pea ise seda otse tegema, aga temal oma alluvad asekantslerid ja vastava asekantsleri alluvuses kui keegi nii-öelda korda rikub, siis kantsler peaks asekantslerile nii-öelda andma käsu või juhtima tähelepanu, et pane kord majja. (ÜJ)

Ka kantsler ise tõdes oma rolli, kuid ootas enam tagasisidet ka osakondade tasandilt ning seda, et probleemi nägija julgeks sellele ka viidata.

Ja juhtkond, kui tekib probleeme, peab selles tähenduses koordineerima. Teatud mõttes ju juhtkond vastutab selle eest. (K)

4.3.1.2 Osakonnajuhatajad

Kui kantslerit nähti koordineerijana ja sisekommunikatsiooniga tegelevat inimest suhteliselt autonoomse ja suure tegutsemisvabadusega eksperdina, siis osakonnajuhatajad olid antud süsteemis enam informaatoreid või vahelüli, kuid just sisesuhtlust koordineerivat rolli neile ei omistatud.

/.../ selleks et sisekommunikatsioon majas tervikuna toimiks, siis tuleks, noh peaksid oma rolli tajuma väga selgelt ka osakonnajuhatajad ja asekantslerid. (ASK)

Samas kirjeldati, kuidas osakonnajuhatajate tegemata töö hakkab sisekommunikatsiooni olulisel määral mõjutama.

Ja ma põrkungi seal selliste dilemmade otsa, kus on vaja arutada teemal, milles minul on teadmine olemas, aga osakonna, teise osakonna spetsialistil see teadmine puudub. Ja mul on hästi piinlik, et ma panen ju selle juhi piinlikusse olukorda, kui ma tema juuresolekul toon infot, mida tema ise peaks rääkima. (ÜAJ)

Kantsler lisas ka, et tegelikult on nii asekanterite kui osakonnajuhatate õlule langenud varasemast märksa suurem vastutus seoses sellega, et ministeeriumis on praeguse ministri ajal „püramiidjam toimimine“, kus minister juhib läbi kantsleri ja asekanterite. Kui varasemalt on olnud ministreid, kes on lamedamat organisatsiooni hoidnud ja ka ise osakondade tasandil suhelnud, siis nüüd on see vastutus tippjuhtkonnast alla kandunud.

Vahetasandiks olevad osakonnajuhatad enda rolli suhtluse juhtimisel ei rõhutanud. Küsimuse „Kes peaks tagama selle, et siseinfo liiguks ministeeriumis efektiivselt?“ või „Kes koordineerib või vastutab sisekommunikatsiooni toimimise eest?“ vastusena ei nimetanud üksi juhataja ennast või teisi osakonnajuhatajaid. PJ rõhutas küll osakonnajuhtide isiksuslikke omadusi ja seda kuivõrd sõltub infoliikumine ka juhatajast ning sellest, kui osav ta on ülevalt või alt infot vastu võtma ning kas ta tahab, oskab infot levitada. Üldistatult jäi juhatajate kirjeldustes endi tasand siiski tagaplaanile.

4.3.1.3 Avalike suhete osakonna konsultant

ASK-i nimetati enamasti sisekommunikatsiooni spetsialistiks (seda ka avalike suhete osakonna juhataja poolt), kuigi senisel ametipostil on ta suuresti tegelenud just väliskommunikatsiooni teematikaga ning sisekommunikatsioon pole olnud tema põhitöö.

ASK-le omistati kõigi osakondade ning kantsleri poolt kaalukas roll sisesuhtluse juhtimisel. ÜHJ kirjeldas, kuidas ASK peab ise kogu aeg valvel olema „*nagu sõrm päästikul*“, majas toimuvaga ennast kursis hoidma ning tunnetama, mis on oluline info.

ASK võiks olla meie majasisene kommunikeerija, kommunikatsiooniteemadega tegeleja, kes märkabki neid kitsaskohti ja sellega tegelema hakkab. (ÜAJ)

[inimesed] istuvad omas mullis, oma asju ajavad. Nad ei tule selle pealegi, et seda võiks kellelegi selgitada või et see võiks kedagi huvitada. (ÜHJ)

Kantsler arvas, et kui personaliosakond peaks võtma selge rolli sisekommunikatsioonisüsteemi kirjeldamise, toimetamise ja jälgimise osas, siis „*hea sõber*

ASK“ jääks endiselt peamiseks koordineerijaks. Teisalt toodi taas sisse, et praeguse korralduse puhul pole tal selleks mahti olnud.

Kui ma vaatan, et personaliosakonna funktsioon on selle eest hea seista ja samas meil on ekstra inimene, kes seda funktsiooni kannab ja ta on täiesti kuskil mujal (naerab). Ta tegeleb täiesti muude asjadega ja sisekommunikatsiooniga tegeleb siis, kui tal nagu muust-muust aega üle jääb. (PJ)

Kaaluka rolli omamisele lisaks kirjeldati, et ASK-l on vastutuse kõrval ka suhteliselt vabad käed sisekommunikatsiooni juhtida. Seda kinnitasid nii konsultant kui osakonnajuhataja. Konsultant rääkis ka, et talle meeldib asjaolu, et ta saab ise juhtida ja koordineerida ning kui keegi teda väga tugevalt juhiks, siis hakkaks igav.

/.../ nagu tundub, et ASK saab hakkama oma sisekommunikatsiooni asjadega (naerab) ja muus kontekstis, et ta [avalike suhete osakonna juhataja] nagu väga ei sekku. (ASK)

Kui tema teeb ettepaneku midagi teha /.../ tegelikult tal on piisav vabadus ja siamaani ongi see vabadus olnud, et ta saab seda ka hakata ellu viima. Aga noh siin töötab see sama asi, et nii või teisiti tuleb ka veenda teisi selles ettepanekus. /.../ Jah, sisekommunikatsiooni osas, mis puudutab ülesannete püsitust, siis see on jäetud eksperdi teha. (ASJ)

Vaatamata sellele, et konsultandile on antud vabad käed ja tema kanda on eksperdi positsioon, seab töömaht teatud piirid, mida mõistetakse ka tippjuhtkonnas.

Praegu ma tajun ASK-t selle keskpunktina, kes aitab teha, aga tema ressurss, üksinda on seda üsna keeruline tegelikult teha objektiivsetel põhjustel. /.../ Selles mõttes on selge, et ASK ei saa jõuda iga inimeseni. (K)

Sisesuhtluse protsesside puhul püstitas üks intervjuueeritavatest ka küsimuse, kuivõrd on neid üldse vajalik juhtida. Samas oli informant seisukohal, et üldinfo ja ühistegemiste teavituse peaks konsultant küll tagama.

Noh võib-olla kui on sisekommunikatsiooni spetsialist, ju tema peaks, üks ole. Aga ma ei tea, ma ütlen, et noh kas seda nüüd nii väga ongi vaja suunata ja juhtida. Kui nagu on põhimõtteliselt paigas, mismoodi see info nagu liigub koosolekult ülevalt allapoole. Aga mida seal veel suunata on selles mõttes. (ÜHJ)

Kui enamasti peeti tegutsemisvabadusega kaasnevaks ka vastutust, siis küsimusele „Kes praegusel hetkel vastutab majasisese suhtluse eest?“, vastati ka nii: „*Ma ei oska öelda, kas selle eest üldse keegi vastutab*“ (ÜHJ).

Konsultandil puhul nähti ka juhtrolli võtmist ministeeriumile ja eelkõige kantslerile sisekommunikatsiooni tähtsuse selgitamises ning sisekommunikatsiooni teema pidevas üleväl hoidmises.

Pigem on see, et selle [sisekommunikatsiooni] teadvustamine, selle kommunikeerimine, see on oluline. Selle tähtsustamine. Siis hakkavad ju kõik seda tegema. /.../ aga see on jälle ASK ülesanne minu arust kantslerile selgeks teha, et see on väga tähtis. /.../ ülesanne on tuua see teema üles ja hoida see pidevalt üleval, nii et meil kõigil läbi luude ja lihaste see info läheks ja absoluutselt tippjuhi toetus peab olema taga. (ÜAJ)

Samuti leiti, et konsultandil on võimalus läbi mitteformaalse suhtluskultuuri loomise parandada ka formaalset suhtluskultuuri. Suuresti mängivad siin rolli konsultandi kvalifikatsioon ja isiksuslikud võimed, et inimesi veenda või panna neid omavahel märkama ning midagi koos tegema.

/.../ kui ma rääkisin personaalsest komponendist, see tähendab, et peab tegelema väga tugevalt informaalsete mõistmisega maja sees. Et see on sisekommunikatsiooni spetsialisti vastutus. /.../ väga lihtne on teha selliseid normatiivseid ettepanekuid, mis lähtuvad struktuurimuudatustest, erinevate kordade muutmisest. Aga lõppkokkuvõttes see sõltub kõik inimeste veenmisest. (ASJ)

Personaliosakonna juhataja täiendas, et viimase aasta jooksul on sisesuhtluses olukord paranenud. Muutus langes kokku nii konsultandi ministeeriumisse naasmisega kui teiste isikute pinnal toimunud muudatustega ehk suhtestruktuur on hakanud ümber kujunema. Eeltoodu põhjal võib öelda, et konsultandil on antud nii voli kui vastutus, mis võiksid tagada talle ministeeriumis legitiimsuse, mida toetavad nii osakonnajuhid kui kantsler. Vaatamata sellele esineb olukordi, millest ilmneb, et konsultandi legitiimsus võiks olla suurem. Haldusjuht rääkis, kuidas ASK on osakondadega vestelnud ning nende koosolekutel osalenud, kuid see on tekitanud teatava meie-tema vastasseisu, mida intervjuueeritav kirjeldas nii:

Vot seal on ka see piiri tunnetamise küsimus. Et noh paljud osakonnad, ma pärast kuulsin siin, nagu ei tahtnudki. Et arutatakse siukseid väga siukesi spetsiifilisi ja võib-olla teatud mõttes

mõnikord ka delikaatseid asju. Et alati ei ole see nagu teretulnud, eks ole, et üks võõras inimene istub ja kuulab. (ÜHJ)

4.3.1.4 Personaalne vastutus

Vaatamata sellele, et vastutust nähti struktuuris eelnevalt kirjeldatud tasanditel, ei peetud ka isiklikku vastutust viimasejärguliseks ning toodi välja, et kõik ei ole kinni juhis või sisekommunikatsiooniga tegelevas isikus. Oma roll ja vastutus on kõigil ministeeriumi töötajatel.

/.../ ma olen ka kokku puutunud selle teemaga, et me saadame majainfo ja siis läheb kaks nädalat mööda ja see info rakendub, siis me saadame teavituse, et võtame seda, teeme seda. Siis /.../ tuleb nagu kohutavalt vihane kõne: "mis mõttes te seda teete, kus see kirjas on, kuidas ma saan aru sellest, kuidas mina pean teadma". (ÜAJ)

Info puhul, mis tuleb ministeeriumi seest, kuid mitte tippjuhtkonnast, leiti, et selle omaksvõtmine on kinni inimese peas, kes ütleb, et ta ei jõua näiteks kirju läbi lugeda.

/.../ sisesuhtlust koordineeriv funktsioon on kõigil, kes tahab mingitel teemadel hõlmata arvatavasti rohkemat kui ühte inimest. Et ta peab ju ka tegelema juba selle koordineeriva funktsiooniga. (ASJ)

/.../ sisekommunikatsioon on meie kõigi, nagu väliskommunikatsioon, kommunikatsioon ongi tegelikult see, millega me siin tegeleme. /.../ Nii et selles mõttes siin on kõigil oma roll. (K)

Lisaks tahtele toodi välja ka taju aspekt, nimelt küsimus sellest, kas ja kuidas sisesuhtluse mehhanismidest ministeeriumis aru saadakse. Inforohkuses peaksid töötajad veelgi selgemini mõistma enda rolli ja sellega kaasnevaid kohustusi.

/.../ inimesed /.../ ise lihtsalt ei taju, et see on see koht, kus tuleb rääkida. /.../ küsimus on, et kuna infot on niivõrd palju ja kõik, mis on oluline, siis on oluline see, et inimesed teaksid seda... mis on nende roll selles süsteemis. (K)

Et me ei taju seda piiri, kus on see mõistlik koht, kus peaks kedagi informeerima või kellegagi arutama midagi. (PJ)

4.3.2 Sisekommunikatsiooni tähtsustamine ja hinnang selle toimimisele

Järgnevalt vaatleb autor seda, kas ja kuidas paistab informantidele välja sisekommunikatsiooni tähtsustamine ministeeriumis ning milline hinnang antakse praegusele sisemise suhtluse korraldusele ja toimimisele.

4.3.2.1 Kui oluliseks peetakse sisekommunikatsiooni?

Keegi vastanutest ei arvanud, et ministeeriumi juhtkonnas või osakonna tasandist kõrgemal ei tähtsustataks sisekommunikatsiooni. Kantsler tõi välja, et ilma sisekommunikatsioonita ei saa rääkida ka juhtimisest. ASK täiendas, et kantsler on temani toonud sisesuhtlusega seotud küsimusi ja usaldab konsultandi ekspertarvamust.

Ega ei ole võimalik juhtida, kui kommunikatsiooni ei ole. Selles mõttes seda ei saa mitte tähtsustada. Ma arvan, et saab pigem eksida selle olemasolu määras. Et võib olla tunne, et see toimib, aga tegelikult ei toimi. (K)

Kindlasti nad tunnetavad seda vajadust, aga kas see nagu reaalselt ka toimib, vot see on nagu selles mõttes küsimus. (ÜHJ)

Kantsler sõnas, et asekanstleritega kohtumisel räägitakse väga sageli, kuidas mingisuguste teemade puhul tuleb esile, et oleks vaja informatsiooni suurendada ning seetõttu on sisekommunikatsioon peaaegu keskne küsimus, kuid probleeme arutades ei räägita otseselt sisekommunikatsioonist kui terminist. Ühe sisekommunikatsiooni tähtsustamise väljanäitamise sammuna nimetas kantsler otsustuskoosoleku juurutamist. ÜJ vastas küsimusele „Milles see avaldub, et juhtkond sisesuhtlust oluliseks peab?“, et olulised on regulaarsed laiendatud juhtkonna kokkusaamised, kus mõnikord polegi ehk midagi rääkida, kuid mis on kujunenud juba rituaaliks, tuues kogunemiste paralleeliks perekonna.

Kui siin pere saab nagu ühe laua ääres kokku, et korra nädalas võiks seda saada, kui sa tahad, et see pere koos püsiks. (ÜJ)

ÜAJ leidis, et nende osakonna jaoks on sisekommunikatsioon äärmiselt tähtis, sest nende pakutavate funktsioonidega kaasnev teave peabki majas levima. Juhtkonna osas lisas respondent, et tähtsuse omandamine varieerub olenevalt temaatilisest fookusest.

Meil on äärmiselt tähtis, et see info liiguks. Et see liiguks niimoodi, et inimesed saaksid sellest õigesti aru ja mõistaksid, miks see on. (ÜAJ)

Ka personalijuht arvas, et ilmselt juhtkonnas sisesuhtluse olulisust tajutakse, küll aga tippjuhtkonna liikmeti erinevalt.

/.../ mõni, kes on oma põhitegevuses niivõrd väljapoole suunatud, et ta ei mõtlegi võib-olla sellele sisesuhtluse poolele eriti. Või vähemalt ta ei ole enda jaoks sõnastanud, et see võiks olla mingi sisekommunikatsioon. (PJ)

Teisalt tuli vestlusest informandiga välja ka tähtsustamisele vastupidine näide viimasest ühisüritusest, kus ei osalenud ühtegi tippjuhtkonna esindajat ning töötajad „olid väga pettunud“.

Et nad lihtsalt ilmselt ei taju seda olulisust. Sellepärast et vabariigi valitsuse mingisugused, noh riigi tasandil otsustuskohad tunduvad nii olulised, et juhul kui ma pean valima mingi suveseminar või mingi ühisüritus ja siis vabariigi tasandil otsustuskohad, siis mulle tundub, et see otsustuskoht on nii tähtis, et ah las see olla. (PJ)

Autor uuris ka, mida on ministeeriumis seni tehtud, et sisekommunikatsiooni tähtsust mõistetakse. Vastustena toodi positiivsest vaatenurgast välja nii dokumentidega kirjeldatud süsteemi põhjalikkust kui juhtkonna personalipoliitilisi otsuseid. Teisest küljest rääkis ASK, et põhjalikumalt sisekommunikatsioonile pühendatud ettevõtmise pole tehtud.

Otseselt nagu, mul on praegu silme ees, sellist kampaania tüüpi ettevõtmist ei ole küll olnud, et me nüüd räägime sellest sisekommunikatsioonist pikemalt. (ASK)

Kuigi dokumenteerimisega on mindud nii kaugele, et ära on kirjeldatud isegi koosolekute pidamise kord ning kuidas info koosolekult laiali peaks liikuma, siis on see panustanud küll formaalsesse organisatsioonikultuuri, kuid reaalne toimimine pole sellele veel järgi tulnud. Kirjeldatud hea tava pole olnud piisav ning paberitele lootma jääda ei tasuks.

/.../ mis nende dokumentidega on juhtunud mõnes mõttes, on juhtunud see, et nad on lihtsalt jäänud sinna siseveebi konutama omaette... Et võib-olla mitte nii väga keskenduda enam nendele formaalsete normide loomisele, vaid panustada ikka väga selgelt nendele mitteformaalsete normide kujunemisele. (PJ)

[ühtset arusaama sisekommunikatsioonist] ühegi dokumendiga ei tekita ja see on alati selles inimestes erisuse küsimus. Seda tulebki juurutada nii-öelda. (K)

Ka ASJ leidis sarnaselt, et üks pool on formaalne ehk kuidas tegeletakse struktuuriga või leitakse institutsionaalsed pudelikaelad, kuid teine pool on personaalne ehk kuidas leida need inimesed, kes tegelikult ka suhtlevad ja suhestuvad.

Ja siin on jällegi vaja, et sisekommunikatsiooni spetsialistil oleks võimalik kaasuda organisatsiooni siseellu mitte lihtsalt normatiivselt baasilt, vaid tegelikult ka üsna personaalselt baasilt /.../ ta peab ise kaasuma sügavalt maja siseellu täiesti personaalse tasandini /.../. (ASJ)

Tähtsustamise avaldumise vormina toodi näiteks välja, et otsuse ettevalmistamisel mõeldakse juba sellele, kuidas seda kommunikeerida ehk püüeldakse selle poole, et informeerimine oleks protsesside juhtimise osa, kuid antud hetkel toimib see siiski pigem strateegiliste dokumentide puhul ja vastav tajus on parem ministeeriumist väljapoole suunatud info puhul.

Mitte et otsus on tehtud ja siis me hakkame mõtlema, et kas me kommunikeerime (naerab). Vaid et kui mingit projekti tehakse, siis seal juures juba mõeldakse selle peale, et kuidas me selle info laiali kanname. Missugune see mõju, oodatud mõju /.../. (PJ)

4.3.2.2 Milline on hinnang sisekommunikatsioonile?

Kui intervjuueeritavatelt küsiti, millise hinde 5-palli skaalal nad annaksid ministeeriumi sisemise suhtluse korraldusele ja toimimisele, jäi antav hinnang 3 ja 4 kanti.

Ilmselt ta jääb sinna kuskil 3-4 vahele. Sellise mingi hinde järgi võtta siis rahuldava ja hea vahele. Me saame nagu hakkama ja mõnedes punktides on hästi. Aga on ka kohti, kus saab paremini ilmselt. (ASK)

Äkki mingi 4-. (ÜITJ)

Analüüsima, kas ministeeriumi sisekommunikatsiooni korralduses seni esinev hall ala ja koostöö nõrgad küljed avalduvad ka üldises infoliikumises, uuriti sisekommunikatsioonile hinnangu andmisel nii seda, milliseks peetakse alt üles liikuvat infot kui vastupidist juhtkonna otsuste ja ootuste kommunikeerimist, lisaks ka horisontaaltasandi suhtlust. Vestlustest ilmnest infosüsteemi mõjuritena ka meie-tunne ja sellele vastupidine müüdikultuur. Täiendavalt uuriti ka seda, kus nähakse sisekommunikatsiooni parenduskohti. Tulemused on koondatud tabelisse 4, mis on jaotatud alateemadeks. Rohelised nooled tabelis viitavad positiivsetele seostele või parendussuundadele, punased nooled aga eksisteerivatele vastuoludele.

Tabel 4. Infoliikumine ja parenduskohad koostöös.

Infoliikumine ülevalt alla


Infotasandite puhul vaadeldi ülevalt alla, alt üles ja horisontaalselt liikuvat infot. Ülevalt alla liikuva info puhul toodi välja kõige enam nõrkusi.

Tugevused	Nõrkused	Parenduskohad
<ul style="list-style-type: none"> Haldusjuht: info liigub hierarhilist süsteemi pidi päris hästi. <p><i>No eks ta liigub põhimõtteliselt jah niimoodi, et kord nädalas on ju need suur juhtkonna koosolek, sealt hakkab see pudinal alla tulema ja. Eks ta niimoodi tuleb jah mööda seda käsuliini pidi. Aga teine kord tuleb otse ka. (ÜHJ)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Personalijuht: sisupoliitilised teemad liiguvad formaliseeritud kanalit pidi ülevalt alla suhteliselt hästi. 	<ul style="list-style-type: none"> Kõik respondendid: üldises infoliikumise aspektis on teatavaid puudusi. Miks? Töökoormusest, ajapuudusest, tajust vm tulenevaid personaaltasandi mõjurid, mitte süsteemne või struktuurne puudujääk. <p><i>Ühelt poolt üleval tunned, et alt ei tule infot ja vastupidi. Et selles mõttes, et see on alati küsimus, et kui hästi või halvasti miski on, on alati ju nagu küsimärk tegelikult. Et aga ei... suures asutuses on alati, igapäevaselt ma tajun seda, kus on näha, et info ei liigu. Nii ülevalt alla kui siis nii-öelda läbivalt ja siin on kindlasti igas liinis teatavaid probleeme. (K)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Juhtkonna sõnumi selgus ehk see, kuidas väljendatakse, mida töötajatelt oodatakse. Esineb olukordi, kus töötajateni jõuavad ülesanded nii, et nad ei mõista, mida neilt konkreetselt oodatakse; juhised „tehke ära“, kuid ei anta tausta ning konkreetseid tööülesandeid. <p><i>/.../ aga kui sa tahad täpsustada, siis sa ei saa seda juhti kätte, et täpsustada. Ta on lihtsalt kogu aeg niivõrd hõivatud. /.../ siis me ei saa aru, mida me tegema peame, kui meil pole varasemat kokkupuudet või kogemust, siis me otsimegi seda avalike suhete poolt taha sinna, et tulge ja aidake eks. Ja kui nemad ka ei taha teha, siis on lööma (naer). (ÜAJ)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Juhid pole alati infot levitanud. Nt uue palgapoliitika väljatöötamisel selgus ühel ajahetkel, et asekanstlerid ei olnud „mitte kriipsugi infot alla andnud“. <p><i>/.../ see info ei liigu ikkagi, sest kui ma nagu puutun kokku läbi nende</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Tuua juhtkond inimestele lähemale: kui mõelda ministeeriumi sisemiste suhtluspraktikate kujundamisele, siis praegu tundub mõnikord, et tippjuhtkond on ennast ülejäänud tasanditest ära lõiganud. Võimalus luua olukord, kus praktikaid juurutatakse ülevalt alla, juhtkond muuta eeskujuks, kuna ilmnes, et juhtkonnas sisekommunikatsiooni väärtustamist sõnaliselt väljendatakse. <p><i>Sellepärast et tal on nagu hästi olulisi ja tähtsaid asju nii-öelda sealt meist veel ülevale poole nii-öelda valitsuse tasandisse, riigijuhtimise tasandisse. Ja mõnikord läheb meelest ära, et-et oleks vaja... pühendada aega ja tähelepanu ka allapoole just, et miks me midagi niimoodi teeme. (PJ)</i></p>

	<p>protsessikirjeldamiste /.../, siis ma näen, et minul on rohkem infot kui nendel inimestel, kellel võiks olla seda infot. /.../ mulle tundub, et need inimesed võiksid olla rohkem informeeritud just nimelt oma juhtide poolt, mitte et mina viin selle teadmise neile. (ÜAJ)</p> <ul style="list-style-type: none"> Info liikumine valesse üksusse; info on läinud laiali mitmesse osakonda ning erinevad juhid toovad alla pisut erineva ülesande, kuid sisuliselt tegelevad osakonnad kattuvalt sama asja lahendamisega (dubleerimine). <p>/.../ erinevate dokumentide menetluse juures, on selliste ütleme mingite konkreetsete probleemide lahendamisel juba tundub, et mõni asi jõuab meile natuke liiga hilja. On siin olnud juhuseid, kus enam-vähem dokument jõuab ministeeriumisse ütleme detsembris, tähtaeg on detsembri lõpp ja siis kaks päeva enne tähtaega tuleb IT-teemalise probleemi lahendamise ülesanne mulle. Et mul on aega 2 päeva, mitte nüüd kuu aega, nagu oleks algusest saadik olnud. (ÜITJ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Probleemidega tegelejana tõi ASK välja ka ennast, öeldes, et sisekommunikatsiooni protsessid vajavad selgemat koordineerimist, „et võtta see positsioon ja hakata juhtima seda asja“.
--	---	---

Infoliikumine alt üles

Alt üles liikuva info puhul pole näiliselt lahendusi toonud otsustuskoosolek siiski selgust taganud. Sarnaselt ülevalt alla liikuva infoga, tajuti mitmeid probleeme.

Tugevused	Nõrkused	Parenduskohad
<ul style="list-style-type: none"> Otsuste kommunikatsioon toimib kantsleri arvates:  <p>Siin on mingisugused selged põhimõtted, et meil on oma-oma reeglid, kuidas ettevalmistatud otsused jõuavad juhtkonnale. Mulle tundub, et see toimub suhteliselt mõistlikul viisil. (K)</p> <ul style="list-style-type: none"> Otsuste elluviimise protsess 	<p>Ühes valdkonnas pole juhi ettepanekud juhtkonda jõudnud.</p> <p>Aa ettepanekute pealt, noh ma ei tea (naer). Kuidas nüüd öelda, noh ütleme, see ilmselt on ka minu isiklik probleem, aga see suhtlus ikka väga hästi ei edene. Asekantslerist ülespoole nagu suurt midagi ei liigu. (ÜITJ)</p> <ul style="list-style-type: none"> Avalike suhete osakonna konsultant: majasiseste otsuste kommunikeerimine või nende edastamine on endiselt segane. <p>Sellest ma ei ole veel siiani aru saanud, et kus neid otsuseid nagu vastu võetakse. Tippjuhtkonnas käivad ainult seaduseelnõud ja minister nagu majasiseseid asju</p>	<ul style="list-style-type: none"> Enam oleks vaja järjepidevust ja suhtlusprobleemidega tegelemist. <p>Juba seda suhtluse teemat saaks nagu ka mingitel ühistel üritustel natuke võib-olla veel elavdada. (ÜITJ)</p> <ul style="list-style-type: none"> Personalijuht: häid sisesuhtluse praktikaid tuleks tunnustada.

<p>on muutunud märksa selgemaks.</p> <p>→</p> <p>/.../ see on see otsustuskoosolek, kus on ettevalmistatud päevakord, kus me otsustame. Seda kolm aastat tagasi veel ei olnud. Ehk siis tegelikult teadaolev ja siis oli see, et millal otsustatakse, keegi ei teadnud, et tehti mingid... Nüüd on teada, reedel esitad materjalid kell 12, teisipäeval arutatakse. (K)</p>	<p>ei otsusta, kui see ei puuduta sellist asja, mis peab valitsusse viima a la mingi struktuurimuudatus või mingid sellised asjad. /.../ Kui mul on küsimus, et ma tahan sellist asja läbi viia majas sees ja mul oleks vaja tippjuhtkonna otsust, siis kuhu ma selle siis nüüd saadan. (ASK)</p> <ul style="list-style-type: none"> Infoliikumise puhul toodi välja, et alt üles liikuv info sumbub kusagil. Põhjusestena toodi välja nii isikute oskust kommunikeerida kui teema ebamugavusest tingitud soovi teavet mitte edasi viia. <p>→</p> <p>Et kes siis tunnetab seda, et ei suuda edasi viia, et tema jaoks see on valus või raske või ebameeldiv, see selle ka ära summutab. (ÜAJ)</p> <p>Ma arvan, et see on osakonniti erinev. Et see on ka isiksuseti erinev. See sõltub nii osakonnajuhatajast, kuivõrd osav ta on seda infot sealt alt vastu võtma. Kas ta annab selleks võimaluse üleüldse või et kas ta tahab kuulata, mis sealt tuleb. (PJ).</p> <ul style="list-style-type: none"> Selget alt üles liikutavat infot on vähevõitu. <p>Seda on vähe. Ma mõtlen sellist selget alt üles liikumist. (ASJ-0,9k)</p>	<p>Meie asi on üles leida, üles leida... mingis mõttes siis meie vaateid jagavad inimesed ja võib-olla sellised osavamad kommunikeerijad ja-ja võib-olla rakendada nad selle vankri ette, et nad aitaksid meil nagu seda praktikat nagu majas edasi viia. /.../ Ja võib-olla teinekord lasta siis ka tippjuhtkonnal... mõnikord pai teha mõne sellise tegevuse eest. (PJ)</p>
---	--	---

Horisontaalne suhtlus

Tugevused	Nõrkused	Parenduskohad
<p>Sest et tegelikult see infoliikumine on suhteliselt lame, mis on hea (ASJ-0,9k).</p> <ul style="list-style-type: none"> Personaaltasandil isikutevaheline kontakt toimib. <p>Põhimõtteliselt eks, kui sul on üks ühele suhtlus, siis see toimib. (ASK)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Võib esineda olukordi, kus infot hoitakse kinni. <p>Tekib selline võistluslikkus omavahel ja-ja võib-olla ka kohati selline soov mingisugust infot enda teada hoida või seda infot moondada. /.../ Ja teisipidi on ikkagi see konkurents osakondade vahel, kust teda olema ei peaks. Aeg-ajalt. Et võib-olla kui ma hoian selle info endale, et siis ma olen kuidagi mm... paremas stardipositsioonis äkki /.../ (PJ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Informeerimisvajaduse teadvustamise abistamine ja pinnas, kus kommunikatsioonispetsialist või teised üksused võiksid tulla ise info küsima, kuna töötaja ei pruugi alati ise tulla selle peale, et see on koht, kus tuleb infot jagada.

Meie-tunne

Tugevused	Nõrkused	Parenduskohad
<ul style="list-style-type: none"> Ministeeriumi sise-kommunikatsioonist rääkides tuuakse paralleelse perekonnaga (K, ÜJ). <p>Ma ütlen, et see on väga nagu inimestel ikka... No võtame kasvõi peres. /.../ Et tegelikult see ei erine pere sellest. Kõik on hästi, kõik nagu toimib, ei ole mingeid formaalseid mudeleid vaja, iga päev saad kokku. Aga lihtsalt kuskil on tunne, mis iganes põhjusel, et asjad on teistmoodi, kui nad tegelikult olid. (K)</p> <p>/.../ need samad juhtkonna nõupidamised on ka selleks, et noh inimesed või töötajad tunneksid nagu ühtse perena kõiki või et me oleme nagu ühtne pere ja et me oleme kõikide ministeeriumi tegemistega nagu kursis. (ÜJ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Teatav meie-tunde teisenemine, ministeeriumisisese ühtsustundes on arendamisruumi. Meie-tunde aspektina tõi tippjuht välja ka selle, kui sageli juhtkond osakondadega suhtleb. <p><i>Meie-tunne, noh kindlasti on olemas tunne selle kohta, et me töötame ministeeriumis ja-ja aga noh, eks ma tajun, et sellist natuke selle meie juhtimis... Kuna me oleme püramiidjamaks muutunud, et natuke on see nagu seda-seda... meie-tunnet nagu teisendanud või tähendust pisut muutnud. Et meil on siin kindlasti tööd teha, et seda meie-tunnet suurendada. (K)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Tippjuhtkonna suurem osalus mitteformaalsetel üritustel, personalijuhi valmisolek selle tähtsust juhtkonnale teatavaks teha. <p>/.../ ma olen võtnud endale eesmärgiks, et suveseminaril pean ma nad kasvõi käsipidi nüüd sinna kohale tirima. Et nad saaksid aru, et see on oluline. (PJ)</p>

Negatiivne kommunikatsioon, müüdi-kultuur

Problemaatiline on asjaolu, et teisenenud meie-tunde kõrval esineb ka müüdikultuur. Samas toodi välja, et kuulujuttudena ei levitata ainult negatiivset teavet.

Tugevused	Nõrkused	Parenduskohad
<p><i>/.../ ma ei näe nagu probleemi, et keegi nagu hoiaks teadlikult mingit asja kinni, infot või asja. See on pigem nagu sellisest ütleme, kuidas nagu öelda, teadmatusest või ei tulda lihtsalt selle peale, et vot ma tegelen nüüd sellega ja ma võiks nagu, ma ei tea, seda infot nagu kellelegi pakkuda või jagada. (ÜHJ)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Üldosakonna juhataja: kuulujuttude levimine positiivse teabe puhul. <p><i>Aga noh paraku see info või noh see on nagu nii-öelda, kui on mingi huvitav teema, siis see liigub, aga see on kuulujutt ühesõnaga. See kuulujutt liigub kõige paremini, ainult et ta lõpuks moondub või tekib igasugu... Selles mõttes, ilmselt on see mingi hea. (ÜJ)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Personalijuht: esineb tahtlikku infoga manipuleerimist. <p><i>Tekib selline võistluslikkus omavahel ja-ja võib-olla ka kohati selline soov mingisugust infot enda teada hoida või seda infot moondada. /.../ Ja teisipidi on ikkagi see konkurents osakondade vahel, kust teda olema ei peaks. Aeg-ajalt. Et võib-olla kui ma hoian selle info endale, et siis ma olen kuidagi mm... paremas stardipositsioonis äkki või... (PJ)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> „Müüdikultuur“/ kuulujuttude foon: PJ kirjeldas, kuidas ta seisis silmitsi olukorraga, kus info oli „täiesti omaette elu hakanud elama“ ning moondunud. <p><i>/.../ mis mind nagu tõsiselt häirib meie kommunikatsioonis on see, et meie majas on väga elav... ütleme siis off the record info levitamise praktika. /.../ pseudolegendid mingisuguste otsuste kohta või mingite inimeste tegevuste kohta /.../. (PJ)</i></p> <p><i>See on jällegi sisekommunikatsiooni teema, et midagi on nähtavasti mädasti, et /.../ müüdid ringlevad. (ASJ)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Kiiremini ametlikud teated välja: ebasoovitud infolevitamise tavade üheks ajendiks võib olla asjaolu, et ametlik info liigub maja sees liiga aeglaselt ning enne jõuab info hakata kas koosolekuruumist vm välja imbuma, kui ministeeriumisisene teavitustöö toimub. <p><i>/.../ see on üks selline koht, mis võiks öelda, et tegelikult võib-olla me jääme mõnikord oma selliste ametlike seisukohavõttudega hiljaks. Et saab üldse nagu selline elu elada nii-öelda (naerab) paralleelne elu. /.../ Me nagu viimistleme võib-olla seda teadet või sündmust liiga kaua ja jääme sellega hiljaks. (PJ)</i></p>

5. Järeldused ja diskussioon

Järgnevalt tuuakse esmalt välja olulisemad järeldused uurimisküsimuste kaupa ning vaadeldakse neid lähtuvalt teoreetilistest käsitlustest, seejärel diskuteeritakse põhjalikumalt mõningate tulemuste üle.

5.1 Üksuste eesmärgid ja funktsioonid – seondumine sisekommunikatsiooniga ning kattuvused

Barker (2013: 117) toob välja, et strateegiline olemiseks on vaja planeeritud tegevusi (planeeritus aga eeldab eesmärkide seadmist) ning sünergiat holistilise ja strateegilise kavatsuse vahel. Ministeeriumi osakondade eesmärkide kirjeldustes oli holistilisest vaatest vajaka. Eesmarke nähti suhteliselt kitsalt, ei ilmnunud selget seotust holistilise vaate osas koostööle ning sellest tulenevate üksuste strateegiliste kavatsuste vahel. Üldosakonnas kirjeldati ennast tugiteenusena, teenusepakkujana, kõik osakonna esindajad töid eesmärgina välja kvaliteetse teenuse pakkumise. Teised osakonnad ennast teenuseosutaja või klienditeeninduse vaatevinklist ei näinud, nende taju enda eesmärkidest organisatsioonis ulatus veidi kaugemale sõna-sõnalt dokumentidesse utilitaarsete eesmärkidena kirja pandust. Personaliosakonnas toodi esmaseostena sisse ka põhimääruses määratletud sisekommunikatsioonisüsteemi väljatöötamisest laiem eesmärk – organisatsioonikultuuri kujundamine. Avalike suhete osakonna esindajate eesmärgikirjeldused sisaldasid võrreldes teiste osakondadega enam kvalitatiivseid hinnanguid.

Kui üldosakonnas spontaansete seostena enda eesmärkidest ja funktsioonidest rääkides kohe suhtlusega seonduvaid märksõnu ei ilmnunud, siis personali- ja avalike suhete osakonna puhul jooksis sisse ka kommunikatsiooniga seotud aspekte. Kuigi eesmärkide kirjeldused vastasid paljus põhimäärustes kirjasolevale, siis tasub välja tuua, et dokumenti ei peetud töö eesmärgistamise seisukohast oluliseks (erandiks oli personalijuht). Kommunikatsioonile konstrueeriva rolli omandamise lähenemise alusel ei mängi väljaspool kommunikatsiooni ükski organisatsiooniline aspekt, struktuur, dokument või element organisatsiooni määravat rolli (Putnam & Nicotera 2009) – ka põhimäärused ei muutu eesmärgistamise aluseks, kui nende baasilt ühiseid sihte läbi ei arutata ega kommunikeerita.

Kui Smithi (2012) väitel vajavad täielikult funktsioneerivad organisatsioonid informaalseid „organisatsioone“ ning selleks peavad töötajad tegema koostööd ja sobitama oma jõupingutused, et saavutada ühine eesmärk, siis ministeeriumi puhul selgus, et üksuste sees, veel vähem üksuste vahel eesmärkide läbiarutamist üldiselt ei praktiseerita. Kirjeldati, et terviku eesmärgid kujunevad väiksematest tükkidest, konkreetsete töötajate eesmärkidest, tööplaanidest jm, kuid ühisest eesmärgistamisest siiski rääkida ei saa. Ka sisesuhtlusega seotud eesmärgid pole üksused arutanud, seda pole tehtud ka avalike suhete osakonnas. Myers ja Myers (1982) on ühildanud kommunikatsiooni funktsioonid kolme põhieesmärgi – koordineerimine ja reguleerimine, sotsialiseerimine, innovatsioon – kandvaks. Kui personaliosakonnas viidati sotsialiseerumise aspektile uute töötajate puhul, siis koordineerimist ei toonud sisekommunikatsiooni funktsioonina keegi välja (üksnes ASJ kirjeldades, et välissuhtluse puhul on eesmärgiks mõistliku määrani koordineeritud toimimine). Küsimus pole muidugi üksnes konkreetse termini kasutamises, vaid asjaolus, et kui eesmärgid pole mingil viisil läbi arutatud, ei saa neid ka koordineerida.

Vaatamata eelnevale andsid nii personali-, kommunikatsiooni kui asjaajamise üksuse esindajad kirjeldusi, mis sisaldasid mõningaid sisesuhtluse kvalitatiivseid eesmärgid. Üldosakonna ülejäänud üksused ei näinud eraldi sisesuhtluse eesmärgid ega toonud välja, et nende püstitamine vajalikuks võiks osutuda. Barker (2013: 112) kirjutab strateegilist kommunikatsiooni käsitledes, et eesmärgiks on tagada usutavus, usaldus ning õige hulga info levitamine õigel ajal, õiges kohas ja õigetele sihtrühmadele. Kommunikatiivsetes eesmärkides selget ühisosa ei ilmnenud, kuid kirjeldati selliseid sihte nagu selgus, läbipaistvus, rohkem infot, kollektiivi tahe sisesuhtlusesse panustada, suhtlusoskuse arendamine, vajadus mõelda, miks midagi tehakse, kuhu sellega tahetakse jõuda jm ehk mõningaid ühisjooni Barkeri (*ibid*) arusaamaga strateegilisusest ilmnes. Samas polnud ükski märksõna kattuv, suhtlusele läheneti varieeruva nurga alt ehk ühtset arusaama eesmärgistatusest ministeeriumis veel ei ilmne. Kommunikatsiooni sihid jäid üldsõnaliseks ning ükski esindaja ei toonud spontaanselt välja, et neid võiks üksustevaheliselt arutada või ühiselt paika panna.

Funktsioonide kirjeldustest selgus, et kui põhimäärustes seisvaga ollakse kursis (kuigi seda ei peeta alati „viimaseks sõnaks“), siis ametijuhendid on staatilised dokumendid, millele rutiinsetes tegevustes ei toetuta ning enda funktsioone kirjeldati pigem igapäevase toimimise ja orgaanilisuse alusel. Rääkides funktsioonidest, kinnitasid nii dokumendid kui reaalne toimimine halli alla sisekommunikatsiooni funktsiooni täitmisel. Tayloriga (2009) alusel hõlmab

koordineerimine ühise fookuseni jõudmist, tähelepanu koondamist mingisugusele tegevusele ning jagatud fookuses olev objekt on vähem eesmärk ja enam konstrueeritav projekt, mis kerkib esile kui inividid suhtlevad omavahel ning oma töökeskkonnaga – see pole fikseeritud siht. Tayloriga (*ibid*) kirjeldatud ühiste uskumuste ja tegude sünkroniseerimiseni tuleb ministeeriumis veel jõuda. Sisekommunikatsiooni juhtimine on hetkel määratud nii personali- kui avalike suhete osakonda, kuid personaliüksusel on puudunud vastav inimressurss, kuigi soov ja tahe funktsiooni kanda on olemas. Funktsiooni osas nägid omavahelist koostööd nii ASK kui PJ, kuigi mõlemad rääkisid kohati sisekommunikatsiooni juhtimisest kui enda rollist – täielikku integreeritust või koostööd kirjeldustest välja ei tulnud. Üldosakond nägi enda funktsioone kommunikatsiooniga sidustuvat üksnes üksikutes juppides (nt ürituskorraldus, üldteadete saatmine, mõningad sümboolika küsimused). Kui Tayloriga (2009) arvates koosneb kommunikatsiooniühik koordineerimise puhul liidust inimsubjektide ja objektide vahel ning eeldab pidevat organiseerimist, siis tuleb ministeeriumis see jagatud objekt kõigepealt defineerida (seada ühine siht) ning luua arusaam ühisosast, mis esineb, kuid millest töötajad praegu ei mõtle kui koordineerimise aktist.

5.2 Sisekommunikatsiooni ülesanded ja elluviidavad tegevused – koostöö aspekt

Kui üksuste eesmärkide kirjeldused olid üldsõnalised, üldosakonna sees sisesuhtluse eesmärkide ja funktsioonide nägemine kõige nõrgem, siis vestluse käigus tuli kõigi osapoolte puhul välja sisesuhtluse koordineerimisega seotud tegevusi, kus osaletakse ise ning omistati neid ka teistele osakondadele. Kalla (2005: 308) kirjutab, et sisekommunikatsiooni on teatud lähenemise järgi võimalik vaadelda piiritletult ja puhtalt korporatiivse kommunikatsiooni funktsioonina, mis rõhutab konkreetseid oskusi, näiteks kirjutamine, sisemiste teadete ja uudiskirjade loomine, veebisisu avaldamine. Samaselt ning oskuspõhiselt kirjeldati ministeeriumis sisekommunikatsioonina näiteks teadete inimkeelde panemist ja vormistamist, siseveebi sisu ülesjõudmist. Avalike suhete osakonna konsultant tõi enim koostööpunkte välja personaliosakonna ja haldusüksusega (nt ürituste, sümboolika, visuaalse identiteedi, meediasuhtluse osas), sama kinnitasid ka vastavad üksused ise. IT-üksus nägi enda tegemisi sisesuhtluses kitsapiirilisel: peamiselt tegeletakse tehnoloogiliste vahendite, kanalite tagamisega ning rutiinsete tegevuste kõrval nähakse enda üksnes vastavalt vajadusele ürituskorraldusse ja kommunikatsiooni kaasatavatena. Siinkohal võib tuua paralleeli Kalla (2006: 53) kirjeldatud problemaatikaga, kus kommunikatsioonis kalduetakse keskenduma

konkreetsetele tegevustele ja sihtrühmadele, kuid ei inkorporeerita kõiki kommunikatsiooni vorme, mida viivad ellu kõik töötajad.

Ministeeriumis paistab holistiline vaade sisemisest kommunikatsioonivõrgustikust, mida eeldab integreeritud kommunikatsiooni ja KKO lähenemise põimimine, olevat nõrgapoolne, kuna leidub mitmeid näiteid, kus protsessid on pelgalt ülesandepõhised. Vos ja Schoemaker (2004) on määratlenud indikaatorid erinevate kommunikatsioonidimensioonide, sealhulgas sisekommunikatsiooni, tõlgendamiseks ning efektiivsemaks muutmiseks. Sisekommunikatsiooni korralduses peaksid teiste seas olema pidepunktiks ning aitama optimeerida kommunikatsiooni panustamist selgus ning personaliosakonna ja teiste kommunikatsioonivaldkondade vahel olev sidusus ja kooskõla (*ibid*: 44). Ka ministeeriumis esineb koostöökohti, mille baasilt annaks integreeritust edasi arendada. Kõige paremaks peetaksegi koostööd just ürituste korraldamise osas, kus räägitakse seotusest, väljakujunenud tiimist ja edukatest näidetest. Vastava koostööga seostuvad positiivsed konnotatsioonid, kus üksusi nähakse partneritena, välja on kujunenud kindel ring inimesi ning kooslust peetakse edu aluseks. Kui üldiselt ollakse ministeeriumis orienteeritud oskuspõhisel suunal ehk tehakse seda, mida osatakse ning kommunikatsioon on selles kõrvaline tegevus, siis just koostöö põimumine ürituste osas ilmestab McPhee ja Zaugi (2009) käsitletud tegevuse koordineerimise kommunikatsiooni olulisust. Tegevuse koordineerimise kommunikatsioonis eeldavad liikmed, et nad ei tööta ainult seotud ülesannete kallal, vaid sotsiaalses üksuses, mille eksistents läheb töö vastastikusest sõltuvusest kaugemale (*ibid*). Sotsiaalse üksusena kirjeldasid intervjueeritavad tiimi („*need vanad tegijad, kes juba teavad*“, „*see ring on paigas*“), mis on rohkem kui lihtsalt kindlat ülesannet hetkeliselt täitma tulnud inimeste kogum. See on kooslus, kus ei ole üksnes funktsiooni täitvad „kehad“, vaid miski, millele on loodud sümboolne ja kommunikatiivne väärtus. Koostöö ei tulene sellisel puhul ainult hierarhilistest või struktuursetest suhetest.

Kuigi konkreetsete ülesannete täitmise kirjeldustest ilmnes mitmeid tegevusi, mida oleks saanud edukamalt koordineerida (nt kolimine, IT-koolitus, ministeeriumi korraldatav võistlus), siis omavahelist suhtefooni pole see negatiivseks kallutanud. Üksnes kommunikatiivse ebaõnnestumise ja ebakindluse tekke kaudu tunneme me, kuivõrd fundamentaalne on vastastikune sõltuvus meie ja teiste vahel (Deetz 2008, Cooren *et al* 2011 kaudu), seega võib neid juhtumeid näha teadvustamise allikatena. Sama kinnitavad ka Cooren jt (2011), öeldes, et irratsionaalsusest, vasturääkivustest organisatsioonis võib mõelda mitte

kui ebaefektiivse organiseerimise indikaatoritest, vaid kui keeruliste organisatsioonipraktikate vältimatutest ja vajalikest omadustest, kuna nii organisatsiooni kui kommunikatsiooni võib näha inimtegevuse konfliktse pinnasena.

Integreerituse vajalikkuse nägemine ning holistiline vaade osakondadevahelisele koostööle on vaatamata ühele toimivale valdkonnale tervikuna siiski praegu nõrk: horisontaalses suhtluses domineerib eelkõige utilitaarne infovahetust ning ootus, et suhtluse algatavad teised osakonnad (tullakse ise küsima, tabatakse ise ära õige hetk, võetakse algataja roll vmt). Sinčić & Poloski Vokić (2007) rõhutavad, et integreeritud lähenemine eeldab mitmete osakondade seotust, kes töötavad kooskõlas. Torp (2010) täiendab, et koostööle orienteeritud lähenemises, tuleks pöörata tähelepanu sellele, mida iga osakond saab kommunikatsiooniprotsessi panustada. Mõlemad viitavad süsteemsele ja üksusteülesele kontseptsioonile, kus ei tegutseta pelgalt üksikute osakondade huvides – vastav toimimine vajab ministeeriumis arendamist. Praegu oodatakse initsiatiivi vastaspoolelt, samas ei olda ise sama varmad proaktiivselt tegutsema ja koostöövõimalusi pakkuma. Integreeritud sisekommunikatsiooni eesmärgiks peaks aga olema hallata kõiki kommunikatsiooniprotsesse, mis samaaegselt organisatsioonis aset leiavad (Kalla 2005: 304).

Kuigi koostöö paistab toimivat alusel „alati on nii olnud“ ning põhjalikumalt ei selgitatud, kuidas ürituskorralduses päris hästi toimiva koostöö ja integreerituse algeteni on jõutud, paistab, et tegu pole pelgalt funktsionaalse või dokumentidest tuleneva „korraldusega“. Vastustest ilmnes teatava sünergia tekkimine ning valmisolek oma selgesõnalisi funktsionaalseid piire ületada, kuid seda siiski pigem „torkimise“ peale. Eeldada võib ka erinevat sisesuhtluse olemuse mõistmist või teatud juhtudel selle mittemõistmist, kuna mitmel korral räägiti taju olulisusest või sellest, et ei tabata ära, kuna, keda ja miks täpselt kaasata. Selle taga võib aga omakorda olla selgete ja ühiste eesmärkide paikapanemise praktika puudumine.

5.3 Sisekommunikatsiooni koordineerimise kontekst

Smith (2012) väidab, et kommunikatsiooni laiaulatuslikke efekte, sama hästi ka integratsiooni mõjusid kommunikatsiooni funktsioonidele tuleb võtta arvesse, et mõista terviklikku integratsiooni olemust. Mõistmaks integratsiooni potentsiaalseid mõjusid ning koostöö ja koordineerituse parendamiseks sisekommunikatsioonis, on otstarbekas eelnevalt uurida eksisteerivat konteksti, millest muutusi soovitakse kerkimas näha. Selleks käsitletigi

käesolevas magistritöös ka ministeeriumi sisekommunikatsioonis nähtavaid rolle ning hinnanguid praegusele sisekommunikatsioonisüsteemile.

Sisesuhtluses nähti rolli kõigil tasanditel alates juhtkonnast kuni üksikisiku personaalse vastutuseni välja. Märkida tasub, et ministri rolli juhtkonnast rääkides silmas ei peetud, vaid kirjeldati, et sisesuhtluse juhtimise vastutus ja funktsioon algab kantsleri tasandilt. Smith (2012: 604) leiab, et integratsioon on algatatud kui ülevalt alla toimuv juhtimisprotsess, kuid opereerib alt üles. Ka ministeeriumis õhutati, et infoliikumise praktikad peaksid olema loodud keskastme ja tippjuhtide poolt ning sealt ka alla toodud. Kantsleri puhul kirjeldati juhtimisprotsessi potentsiaalseid võimalusi, mida seni pole ministeeriumis kasutatud: 1) normatiivne sisekommunikatsiooni reguleerimine, sh signaali andmine sisesuhtluse olulisusest ja –kanalite kohustuslikkusest, vajadusel karistamine või tähelepanu osutamine, kasvatamine ning 2) soovitud suhtluspraktikate juurutamiseks „pai tegemine“ ja hea toimimise tunnustamine. Smithi (*ibid*) väitega sobituvalt tõdes kantsler oma rolli, kuid eeldas enam tagasisidet alumistelt tasanditelt ning probleemidele viitamist (viide altpoolt opereerimisele). Positiivsena võib näha ka asjaolu, et üksi vastanu ei leidnud, et ministeeriumi juhtkonnas, osakonna tasandist kõrgemal ei tähtsustataks sisekommunikatsiooni.

Kantsler nägi ka praeguse ministri juhtimisstiilist tulenevalt osakonnajuhatajate suurenenud vastust infoliikumise osas. Ülejäänud kirjeldustes käsitleti juhatajaid pigem vahelülina ning nad ei nimetanud ka ise ennast tasandiks, kes peaks tagama selle, et siseinfo liiguks ministeeriumis efektiivselt. Osakonnajuhatajatest märksa kaalukam roll omistati avalike suhete osakonna konsultandile ning seda kõigi informantide poolt. Smith (2012: 606) usub, et juhtimisdirektiivid peaksid võimaldama paindlikkust ja kontroll peaks olema balansseeritud usaldusega. Paralleeli ministeeriumiga saab siin tuua kahes aspektis. Esiteks nägi kantsler ASK-d peamise sisesuhtluse koordineerijana, lisaks nähti tal olevat vabadus ja sellega kaasnev vastutus antud valdkonnas ministeeriumisiselt tegutseda. Seni pole aga töökoormus ja kohati ka koostöös esinevad probleemid lasknud sisesuhtluse täit potentsiaali realiseerida ning protsesse koordineeritult juhtida. Teiseks ei peetud vastutust aga ainult koordineerivatele tasanditele omaseks, vaid kirjeldati selle olulisust ka personaalsel tasandil, kus oma roll on kõigil ministeeriumi töötajatel ning leiti, et tuleks usaldada töötajate kompetentsi.

Ministeeriumi sisemise suhtluse korraldust ja toimimist hinnati keskmiseks (hinnangud 3-4 palli vahel) ning kõik respondendid nägid üldises infoliikumises teatavaid puudujääke. Öeldi aga, et tegu on töökoormusest, ajapuudusest, tajust, teadmatusest vmt tulenevate aspektidega,

mitte süsteemse või struktuurse puudujäägiga. Leiti, et sisupoliitilised teemad liiguvad juhtkonnast alla hästi, kuid ettepanekutele tagasiside saamine või otsuste vastuvõtmine võib pikalt venida. Alt üles liikuvat infot soovis kantsler näha enam, seda ka just personaalsete pöördumiste ja puudujääkidele osutamise näol. Kui teoorias abistavad integreeritud kommunikatsiooni mitteformaalsed suhted, sotsiaalne interaktsioon ja avatud kommunikatsioonisüsteem, siis praktikas vajab see juhtimishoobade lõdvemaks laskmist (Smith 2012: 606) ning vastav valmisolek paistab ministeeriumis eksisteerivat. Mõnede korral välja toodud personaalsema lähenemise, kohati ka „käe hoidmise“ soov kohaldub Cooren ja kaasautorite (2011) arusaamaga, et dokumentatsioonist enam tuleks pöörata tähelepanu interaktsioonilistele sündmustele, mis loovad organisatsioonilise reaalsuse ehituskivid.

5.4 Diskussioon

Ministeeriumi sisekommunikatsiooni ilmingutest KKO ja IK seisukohast

Iga muu funktsiooni toimimine ei saa olla laitmatu, kui seda ei abista kommunikatsioon kui „teisi toetav instrument“ (Vos & Schoemaker 1999: 32), on väide, mis näeb kommunikatsiooni küll traditsioonilise integreeritud kommunikatsiooni lähenemise sarnaselt vahendina, kuid ei piira funktsioone, mida kommunikatsioon võiks integreerimise kaudu toetada. Ilmestavana saab siinkohal tuua juba eelmainitud IT-koolituse või kolimise juhtumi, kus eesmärgiks oli korraldada ära mingi asi ning kommunikatsiooni nähti kui selle asja kõrvalprodukti. Ka järelhinnangus ei näinud IT- ja haldusüksus selgelt kommunikatsiooni mõju sündmuste käigule või seda, et üksnes konkreetses lõigus kommuniqueerimine viis selleni, et mõlema sündmusega kaasnes probleeme. Nimetatud üksused leidsid, et konkreetse tegevuse elluviimine on nende ülesanne, asjale kommunikatiivse tähenduse peaks aga looma kommunikatsiooniinimene (kolimise puhul) või teised töötajad (IT-koolituse puhul). Ei ilmnenu arusaama, et ilma eduka kommunikatsioonita ei saa ka soovitud funktsioone edukalt ellu viia. Samas on need näited ning neist õppimine hea pinnas koordineerimisvajaduse selgimiseks ning holistilisema KKO eeldatud vaate omandamiseks. Teoreetikud (Dobrescu 2009, Ashcraft *et al* 2009) on ühel nõul: raskustest kommunikatsioonis võib saada üle just seetõttu, et need muutuvad järjest enam selgemaks ning seda ka läbi koostöö. Ministeeriumis peaks juurutama arusaama, et vastutusala funktsioon ei ole pakendi kohaleviimine, vaid pakendi sisu käsitööna loomine (koostöös abilistega), selle pakendamine, saajate nimekirja

koostamine, saaja reaktsiooni jälgimine ja vajadusel tagasisidestamise motiveerimine, teisisõnu rätsepatöö, millest on rääkinud Rosenberg (2012).

Smith (2012: 600-601) kirjutab, et 1990-ndatel integreeritud kommunikatsiooni võimalikke kasutegureid mõistes hakati püüdlema omavahel traditsiooniliselt eraldatud organisatsiooniliste funktsioonide ühendamise poole. Ministeeriumis on positiivne eeldus integreerituse arendamiseks juba orgaaniliselt olemas, kuna üksuste koostöös eksisteerib küllalt hea praktika näiteks ühise ürituskorralduse osas. Kuigi seda ei tõlgendata funktsioonide sulandumisena, siis ajutiste projektide raames tullakse kokku ning kujuneb sünergia, mida arvatakse olevat eduka koostöö aluseks. See võib olla baas, millelt näidata, et personali-, avalike suhete ja üldosakonna funktsioone ei pea võtma kui traditsiooniliselt eraldatuid. KKO kohaselt ei ole võimalik organisatsiooni edukas toimimine, kui organisatsioonist ei hakata mõtlema kui organiseerimist, selles tähenduses, et organisatsiooni toodetakse (tihti kommunikatiivselt) tegevuste kaupa (Bisel 2009: 124-125).

Kalla (2006: 78) leiab, et organisatsioonisiseks efektiivseks kommunikatsiooniks tuleb seda näha kui strateegilist, mitte üksnes oskustele orienteeritud protsessi. Ministeeriumi näitel näevad praegu just avalike suhete ja personaliosakond tugevamalt, millega nad saavad kommunikatsiooni panustada. Üldosakonnas on vaade utilitaarsem ja operatiivsete tegevuste põhisem, kus kommunikatsioon on seni veel kõrvaltegevus. Ministeeriumis tuleks seega enam liikuda Smithi (2012: 606) kirjeldatud USA haigla näite suunas, kus koostöö vaim tähendab, et kuigi spetsialistid töötavad erinevates osakondades, kasutades erinevaid strateegiaid ning püüavad olla atraktiivsed erinevatele sihtrühmadele, leiavad nad, et päeva lõpus püütakse siiski saavutada sama asja.

KKO põhjal võib öelda, et põhimäärused ja ametijuhendid iseenesest on struktureeritud juhised, mis ei saa kunagi olla lõplikud ja täielikult relevantid ning on sageli parandatud mitteformaalse „lappimise“ teel (McPhee & Zaug 2009: 38). Dokumentide mõju ja võimalikkus ilmneb kommunikatsioonis, mille kaudu need tuleb organisatsiooni loovaks muuta. Põhimäärused ja ametijuhendid aga ei ole respondentide poolt ellu äratatud, kuna neid nähti pigem staatiliste agentidena, mitte kommunikatsiooni konstrueerijatena. See tõstatab aga küsimuse, et kui eesmärkide alusena tuuakse staatiline dokument, kas siis ka eesmärgid iseenesest on staatilised ning ei sisalda organisatsiooni konstrueerimiseks vajalikku innovatsiooni. Selget vastust sellele antud uuringutulemuste põhjal anda ei saa, kuid üksuste eesmärkide üldsõnalised kirjeldused ja eesmärkide omavaheline koordineerimatus osakonna

sees annavad aimu, et eesmärgid ei ole praegu koostöö ja integratsiooni täiel määral toetamas. Dobrescu (2009: 1699-1700) toob eesmärgistamise teemat kajastades välja faktorid, mis blokeerivad integreeritud kommunikatsiooni. Näideteks on, et organisatsiooni alasüsteemid püüavad probleeme lahendada liialdatud spetsiifilisuse ja eristumise tasemega, võtmata arvesse süsteemi kui terviku huve või integreeritud kommunikatsioon ei ole organisatsiooni sihtide/eesmärkide keskmes, pole sõnastatud integreeritud kommunikatsiooni eesmäärke (*ibid*). Tegu on faktoritega, mis ka ministeeriumi puhul praegu silma paistavad ning koostöö ja koordineerimise edendamist pärsvad.

Integreeritud kommunikatsiooni mõistet võib defineerida ka laiemalt kui analüüsi, kujundamise, organiseerimise ja kontrolli protsessi, mis püüab realiseerida kooslust diferentseeritud sise- ja väliskommunikatsiooni allikatest, eesmärgiga võimaldada ettevõtte järjekindel imago sihtrühmade silmis (Bruhn & Boenigk 2000, Dobrescu 2009 kaudu). Kuigi antud uurimuses polnud imagokujundus käsitletavate teemade hulgas, siis selgus, et koherentse imago temaatika võib joosta sisse ka sisekommunikatsiooni funktsioonidest rääkides ning tegelikult sobitub see integreeritud sisekommunikatsiooni tervikvaatega. IK-i on defineeritud kui analüüsi, planeerimise, organiseerimise, teostamise ja jälgimise protsessi, mis on orienteeritud ühtsuse loomisele mitmekesiste sisemise ja välimise kommunikatsiooni allikate toel, sihtrühmadele, kellele püütakse edasi anda järjekindlat muljet organisatsioonist (Bruhn 2008, Barker 2013: 105 kaudu). Nii üldosakonna juhataja kui haldusjuht töid spontaanselt vestlusse sisse küsimuse sellest, kuidas organisatsioon välja paistab, õigemini, kuidas töötaja oskab sellesse „paistmisse“ panustada. Selle all peeti silmas, et ministeeriumi inimesed peaksid olema kõneisikud ka väljaspool tööaega ja –situatsioone ning toimiv sisekommunikatsioon peaks tagama nende teadlikkuse. Imago küsimust võib seostada otseselt integreeritud kommunikatsiooniga. Teisalt ilmneb selles kommunikatsiooni konstrueeriva holistilise lähenemise jooni, kuna töötajad ei konstrueeri kommunikatsiooniga vaid organisatsiooni, vaid ennast organisatsiooni kaudu.

KKO eeldab kooskõla, mille temaatikaga suhestub Sinčići ja Pološki Vokići (2007) kommunikatsiooni funktsioonide ühildamise teoreetiline käsitus ja muutus ministeeriumi vastutusalade osas. Autorid (*ibid*: 9) arutavad kommunikatsiooni ja inimressursi juhtimise suhteid ja toovad välja kolm lähenemist, millest esimeses leitakse, et toimiv sisekommunikatsioon on inimressursside juhtijate kohustus, teine lähenemine ei paku selgeid piire kahe valdkonna vahele ning kolmas eeldab, et kommunikatsioon ja personalihaldus

tuleks ühildada saavutamaks strateegiline eelis. Antud ministeeriumis on personaliosakonna loomisest saadik olnud sisekommunikatsiooni juhtimise ja elluviimise funktsiooni osas kattuvusi ning tekkinud olukorda saaks võrrelda Sinčiči ja Pološki Vokiči (*ibid*) teise lähenemisega. Uue suuna ja kommunikatsioonispetsialisti üleviimisega personaliosakonda võetakse suund kolmanda lähenemise poole, et luua eelis, mida vastavad üksused pole senise korralduse puhul täiel määral suutnud ellu rakendada. Tegu pole aga puhta kommunikatsiooni ja personalihalduse ühendamise või integreeritud kommunikatsiooniga, kuna ühildatakse üksnes sisekommunikatiivne funktsioon. Selle vaatamata on tegu protsessiga, kus kommunikatsiooni kaudu on inim- ja mitteinimagedid tõlgendanud mõtteid ja ainelisust reaalsuste poole, mis on käegakatsutavad ning organisatsiooni eksistentsi loovad (Ashcraft *et al* 2009: 26).

Vastavat struktuurimuutust võib pidada ka enesestruktureerimiseks, kuna see puudutab sisemisi suhteid, norme, sotsiaalseid üksusi, mis moodustavad toe seotuse, paindlikkuse ja tööprotsesside kujundamise jaoks (McPhee & Zaug 2009: 36). Struktuurimuudatus hõlmab protsesse, mis organisatsiooni kujundavad: hierarhilised suhted, struktuurilise infotöötuse korraldus (*ibid*). Ministeeriumi struktuurimuutuse tingis dokumentide kui teksti vestluseks muutmine ehk kommunikatsiooni kaudu loodi mitme agendid vastastikmõjul õhkkond ja situatsioon, mis tingis organisatsiooni nii-öelda iseenesliku restruktureerimise. Enesestruktureerimise protsessis võtab organisatsioon kui süsteem kontrolli enda üle ja mõjutab iseennast ning seda mitte ainult koheste probleemidega tegelemiseks, vaid ka selleks, et seada sisse püsiv rutiinne protseduur (McPhee & Zaug 2009: 37). Suunis ei tulnud ministrilt, ettekirjutusest, väliskeskkonnast vm, vaid kommunikatsiooni konstrueerivast suhtest. Tähelepanu tasub pöörata sellele, et integreerimine ei alandaks üht tegevust teise tugifunktsiooniks (Smith 2012: 602), näiteks ei tohiks sisekommunikatsioon muutuda sarnaselt varasemaga pelgalt abivahendiks või kõrvaltegevuseks, seekord siis personalipoliitikale.

Rääkides üldisemalt ministeeriumi sisekommunikatsiooni uurimisest, püüdes seda teha kaht esmapilgu täiesti eraldiseisvat käsitlust (IK ja KKO näol) ühendades, võib seda ühest küljest võtta käesoleva magistritöö tugevusena, samas ka nõrkusena. KKO kui puhas teooria ei olnud piisav ministeeriumi sisesuhtluse ilmingute kirjeldamiseks, IK aga oli kohati liiga praktiline ja funktsionaalne ning ei võimaldanud arvestada avaliku sektori ja olemasoleva sisekultuuri

eripärasid. Nende kahe lähenemise ühendamine on kindlasti tõlgendava iseloomuga, kuid aitas luua terviklikuma raamistiku analüüsitavale lähenemiseks.

Rollidest

Realiseerimaks koostöö võimalusi parimal määral, tuleks mõista ka erinevaid rolle, mida ministeeriumis sisekommunikatiivses tegevus võtta võidakse. Vanatoa (2010) on uurinud kommunikatsioonitöötajate rolli ja töö sisu organisatsioonis ning vaadelnud palju ja kellega teevad kommunikatsiooniinimesed koostööd. Vanatoa (2010: 50) koondab Vari ja Vecsenyi (1984) grupilise otsustamise tüpoloogiad (otsustajad, ettepanekute tegijad, eksperdid, konsultandid ja soodustajad) enda järeldestes järgnevalt: otsustajad on juhtiva rolli mängijad; ettepanekute tegijad, eksperdid ja konsultandid omavad sekkuvat rolli ning soodustajad on toetav rolli täitjad.

Sellise liigituse paralleele saab ministeeriumi puhul tuua nii osakondade kui juhtimistasandite baasil. Sisekommunikatsiooni juhtiva rolli kandja ei olegi praegu osakond, vaid pigem kommunikatsioonispetsialist üksikisikus, kuid siht on jõuda personaliosakonna selgelt juhtiva rollini. Ettepanekute tegija ja konsultandi sekkuvat rolli on püüdnud võtta personaliosakond ning üldosakond on jäänud soodustaja toetavasse rolli, kuid persooni tasandil on näiteks ÜJ kujunenud kommunikatsioonispetsialisti jaoks just „eksperdiks, kes pakub sisendit modelleeritava probleemi analüüsi struktuur“ (Vari & Vecsenyi 1984, White & Dozier 1992: 104 kaudu). Vaadeldes identseid rolle juhtimistasandite lähenemise kaudu, omistati suurimat vabadust kommunikatsioonispetsialistile, kantsleril nähti voli karistada või teha pai ning osakondade koostöö võiks luua konteksti, kus spetsialist saab oma ekspertiisi parimal moel rakendada. Seda arvestades võib öelda, et ASK on juhtiva rolli mängija, kantsler omab sekkuvat rolli ning osakonnad peaksid täitma toetavat rolli.

Kommunikatsioonispetsialisti juhtivat rolli kinnitasid kõik intervjuueeritavad (ta peab olema „nagu sõrm päästikul“; ta on „majasisene kommunikeerija“; „tal on piisav vabadus“, „mis puudutab ülesannete püsitust, siis see on jäetud eksperdi teha“). Spetsialistil nähti ka juhtrolli võtmist ministeeriumile ja eelkõige kantslerile sisekommunikatsiooni tähtsuse selgitamises ning sisekommunikatsiooni teema pidevas üleval hoidmises. Kui kantsler peaks häid sisesuhtluse praktikaid ülevalt alla demonstreerima, siis spetsialist, koos personaliosakonnaga, peaks need head praktikad defineerima ja ette söötma.

Vaatamata sellele, et vastutust nähti struktuuris mitmetel tasanditel, ei võetud seda ka üksikisikult sugugi ära, täiendades, et kõik ei ole kinni juhitud või sisekommunikatsiooniga tegelevas isikus. Sarnaselt McPhee ja Zaugile (2000, Cooreni & Fairhursti 2009: 118 kaudu), kes usuvad „teadliku ja võimeka agendi“ olemusse, kes oskab reflektiivselt mõtestada oma keskkonda interaktsioonilistes situatsioonides, nähakse ministeeriumis oma rolli ja vastutust kõigil töötajatel. Samuti kirjeldati, et igal töötajal võiks olla taju, millele sisesuhtluses osaledes, informeerides ja infot hankides toetuda. Osakondade ja üksikisiku tasandil kirjeldati aga mugavust, varieeruvat taju ning kuulujuttude levitamise fooni – aspektid, mis võivad tulla ükskõiksusest, ülekoormatusest, kuid ka organisatsiooni konstrueerimise liikmelisuse läbirääkimise voolust, mis jutustab indiviidide võitlusest, et valitseda või mõjutada oma liikmerolle, staatust ja suhteid organisatsioonis (McPhee & Zaug 2000, Cooreni & Fairhurst 2009: 119 kaudu). Liikmelisuse läbirääkimise puhul ei pruugi aga tegu olla kõige ratsionaalsema või otstarbekama tegutsemisega. Rääkida saab ka rollide deklaratiivsest täitmisest. Keegi vastanutest ei leidnud, et juhtkonnas sisekommunikatsiooni ei tähtsustataks, kuid samas öeldi, et juhtkond on end ära lõiganud, pole osalenud ühisüritustel. Tähtsustamine konstrueeritakse KKO kohaselt kommunikatsiooni kaudu, kuid siinkohal on adekvaatne Cooreni jt (2011) kehastatuse aspekti rõhutamine kommunikatsioonile konstrueeriva rolli omistamisel, mis tähendab seda, et kommunikeeritud tähtsustamine omandab rolli siis, kui see saab elustatud ka läbi žestide ja vastava käitumise.

Ohud ja võimalused ning soovitused edasiseks tegutsemiseks

Smith (2012: 602) leiab, et pole kindlat mudelit, mis on parim kõigis tingimustes ning et turundus ja suhtekorraldus peavad ennast joondama täpselt sellisel viisil, mis on organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks kõige otstarbekam. Kandes väite ministeeriumile üle, leiab magistr töö autor, et pole õige suruda ministeeriumi kommunikatsiooni piirava raamistiku sisse, vaid näha selle hübriidsust ning püüda leida paremad võimalused organisatsiooni eesmärkide elluviimiseks. Seetõttu tuuakse järgnevalt välja ka mõned ohud ja võimalused, millega ministeeriumis võidakse silmitsi seista (tabel 5).

Tabel 5. Ohte ja võimalusi muutuste sisseviimisel.

Ohud ja nendega tegelemise taktika	Täiendavad võimalused
<p>Üldosakonna üksuste operatiivset ja kindlatele funktsioonidele orienteeritud vaadet on raske muuta. → Läheneda osakonnale autoriteetsete ja samas kommunikatsiooni tähtsust tajuvate isikute (näiteks ÜJ) kaudu. Ka ÜAJ näitas üles huvi kommunikatsiooniprotsesse paremini mõista ning võib seega olla väärtuslik liitlane.</p>	<p>Olemas hea koostöö ürituskorralduse aspektis. Barkeri (2013: 117) alusel on strateegiline olemiseks vajalikud just ka positiivsed kogemused.</p>
<p>Personaliosakonnas võib sisekommunikatsioon muutuda alafunktsiooniks, marginaliseeruda. → Spetsialisti üleminekul arutada osakonnas läbi tööjaotus ja erinevatele tegevustele proportsionaalselt kulutatav aeg. Mitte jääda lootma ainult uuele ametijuhendile, mis võib taas staatiliseks dokumendiks saada.</p>	<p>Kantsler tajub sisekommunikatsiooni olulisust ning leiab, et ilma sisekommunikatsioonita ei saa rääkida ka juhtimisest. Juhtide osas saab seeläbi sisesuhtluse ja selle raames tehtava koostöö olulisuse mõistmist edendada. Kantsleri poole tuleks pöörduda konkreetsete ettepanekutega.</p>
<p>Kommunikatsioonispetsialisti üleminekul kaasnevad kõrged ootused. → Anda kogu ministriumile teada, miks üleminek toimub ning millised saavad uued ülesanded olema. Võimalus rõhutada rollidele, mida iga tasand kannab, samuti jagatud vastutusele (vt peatükk 4.3.1 Erinevate tasandite rollid sisekommunikatsioonis).</p>	<p>Sisekommunikatsiooniga tegeleva töötajal on vabad käed, piisav legitiimsus, talle omistatakse kaalukas roll. Spetsialisti positsioon organisatsioonis võib veelgi parendada, kui selgitada täiendavalt töö sisu ja panust teiste osakondade ülesannete täitmise hõlbustamisel.</p>
<p>Töötajate taju, mugavuse ja töökoormuse küsimus säilib. → Kasutada positiivset kommunikatsiooni „pai tegemist“ (motivatsiooni hoidmine) ja juhtkonna eeskuju praktikate allatoomisel. Vajadusel karistuspoliitika rakendamine.</p>	<p>Sisekommunikatsiooni teema kajastamine kogu ministriumis ühisel koosviibimisel/üritusel. Teemat pole nii-öelda üle ekspluateeritud ning see pole varasemalt ühisürituste fookuses olnud.</p>
<p>Teoreetiline lähenemine või uurimus ei pane inimesi omavahel rohkem integreerima. → Muutunud tööülesanded ja -koormus peaksid võimaldama ASK-l kasutada enam personaalset lähenemist.</p>	<p>Spetsialistil on personaliosakonnas võimalus keskenduda sisekommunikatsioonile, võtta roll, et protsesse juhtida, mitte „tuld kustutada“. Juhtimisega saab kaasna ka erinevate tasandite kaasamine.</p>
<p>Uusi majaüleseid norme ja määrusi ei soovita. → Olemasolevad dokumendid tuleks personaalsuse, juhendamise ja juhtkonna eeskujuga elama saada, vajalik on personaalse arusaama tekkimine.</p>	<p>Kommunikatsiooni koordineerivate osakondade tööd võiks lihtsustada suuremate projektide puhul <i>how to</i>-juhendid või kirjeldused, eriti uute töötajate sisseelamise puhul. Juhendid peaksid olema lihtsad ja lühid, nt kirjeldama, keda kuna kaasata ning ei tohiks panustada organisatsiooni bürokraatlikumaks muutumisse.</p>

Ministeeriumi integreeritud kommunikatsiooni lahendus peaks kaasama kõiki antud uurimuses osalenud osakondi. Võttes aluseks puhta funktsionalistliku turunduskommunikatsiooni lähenemise, võiks väita, et integreerida on mõttekas personali- ja avalike suhete osakonna tegemised ning käsitleda üldosakonda kui tugiteenust, nagu nad ka ise enda esmaseostena nimetasid. Vaadeldes aga integreerimist kui kommunikatsioonile konstrueeriva rolli omistamist, võib öelda, et olemasolevas kultuuris peituvatest suhetest lähtumine kinnitab antud osakondade valiku põhjendatust. Koostööst on väärtuslik mõelda kui orgaanilisest ja loomulikult arenevast fenomenist, mis annab edasi kultuuri, tähenduse, relevantseid tõlgendavaid perspektiive (Smith 2012: 603).

Smithi (2012) tõlgendades arvab autor, et integreeritus ei saa olla raamidesse või peale surutult koordineeritud, vaid peab põhinema olemasolevatel ja potentsiaalsetel interaktsioonidel töötajate, kultuuri ja teiste organisatsioonilise tingimuste vahel, sest just töötajad on need, kes peavad mikrotasandil koordineerima oma koostööd üle funktsioonipiiride. Smith (2012) kirjeldab USA haigla näidet, kus töötajad rääkisid sotsiaalses atmosfääris olevast vastastikusest austusest kui olulisest alustalast, mis ühised ettevõtmised edukaks teeb. Seega võib öelda, et puhtalt koordineerimine ei taga koostöö edukust, rolli mängivad inimlikud ja personaalsed väärtused, mida ei saa pakendada. Praegu ministeeriumis tekkinud koostöö keskkond on ilmnunud suuresti enesestruktureerimise kaudu ning positiivsete koostöö näidete eiramine viiks integreeritusele vastupidises suunas.

Ministeeriumi puhul selgus, et ei piisa üksnes teadlikkuse ja kompetentsi või struktuuris kommunikatsiooni eest vastutama pandud töötajate väljaselgitamisest. Integreerimisel mängivad rolli mitmed personaalsed ja rutiinseks kujunenud aspektid ning kas või see, kus koridoris paiknetakse. Sel puhul saab paralleeli tuua Ashcraft jt (2009: 20) arvamusega, et dialektiliselt struktuur-agentsus suhete vaatlemise asemel võib öelda, et organisatsioonid kubisevad erinevat sorti agentidest – tekstilistest, mehhaanilistest, arhitektuurilisest, looduslikest ja inimagentidest, kes peavad omavahel koordineeruma. Seetõttu on ükskõik millises organisatsioonis enne integreerituma kommunikatsioonisüsteemi juurutamise alustamist vajalik vaadelda organisatsiooni toimivat siseelu ning mitte püüda seda sobimatusse raami suruda. Rollide ettemääramise asemel tuleks anda inimestele endale võimalus öelda, kuidas nad saaksid organisatsiooni siseellu panustada. Võib eeldada, et töötajal on märksa raskem vastava palve peale öelda, et teda organisatsiooni sisesuhtlus

absoluutselt ei mõjuta ning talle vajalik ei ole. Samas ettekirjutatud sundluslikust rollist võib märksa kergem olla keelduda.

Kombineerides taas turundus- ja sisekommunikatiivset lähenemist, võib Kitcheni ja Burgmanni (2010) põhjal küsida, mida tuleks teha, et koordineerida edukalt koostööd integreeritud kommunikatsioonis ning vastata, et vaja on viia läbi uuringud (antud juhul sisekommunikatsiooni uuringud), eesmärgiga mõista klienti (antud juhul sisemist sihtrühma, töötajate ja üksuste eripärasid, keda soovitakse integreerumas näha), ammutada teadmised nende perspektiividest, motivatsioonidest ja käitumistest. Käesoleva uurimusega on püütud luua ministeeriumi sisesuhtluse integreerituse arendamiseks vajalik tähenduspinna, mis tooks välja seoseid, mida igapäevases toimimises ehk ise ei täheldata. Kui integreeritud kommunikatsiooni tuluks on paremad suhted erinevate osakondade vahel (*ibid*), siis peab arvestama, et muutus saab toimuda olemasoleva suhtluskultuuri baasilt. Üks uurimus iseenesest ei ole piisav, et ministeeriumis integreeritud kommunikatsiooni juurutada (kui meenutada, et dokumendid tuleb ellu äratada ja kommunikatsiooniga neile konstrueeriv tähendus anda), seetõttu annab autor siinkohal ka mõned soovitused, kuidas võiks ministeeriumis koostööd edendada.

Soovitused

- Läbi tuleks viia avalike suhete, personali- ja üldosakonna vaheline arutelu, kus tuuakse sisse ka käesolevas magistritöös välja tulnud aspektid. Rõhuda probleemide vähendamise võimalusele, tuua välja positiivsed aspektid, mida saab edasi arendada (toimivad praktikad, tiimitunne). Panna paika ühised väärtused ja eesmärgid (miks me võiksime asju koos teha?)
- Smith (2012: 606) kirjutab taas USA haigla näitel, et koostööd reflekteeritakse nädalastel kommunikatsiooni koordineerimise kohtumistel, milles osalevad ka töötajad, kelle puhul võiks arvata, et nad ei pea kõike kuulma. Arvestades ministeeriumi koosolekuterohket organisatsioonikultuuri ning veel selginemisaega vajavat enese rolli nägemist, võiks esialgu teha vastavaid suuremaid koosolekuid kaks korda aastas, võimalusel kord kvartalis.
- Sisesuhtluse eesmärkidest tulenevalt saab sõnastada „mõnusama sisesuhtluse sõnumid“, mis tuleks edastada kõigile töötajatele, need ei tohiks jääda koordineerijate

ringi keskseks. Sõnumid saaks visuaalsel kujul üles panna puhkeruumi, koridori vm enam kasutatud pinnale.

- Pärast osakondade ühiskoosolekut tuleks korraldada eraldi personaliosakonnasisene koosolek – panna paika põhisõnumid ja strateegia/tegevusplaan integreeritud sisekommunikatsiooniks, kirjutada koheselt sisse ka koostöö teiste osakondadega, mitte vaadelda sisekommunikatsiooni eraldiseisva funktsioonina.
- Ministeeriumi suuremal koosviibimisel võtta eraldi fookus sisekommunikatsiooni teemale. Tuua näiteid, kuidas põhifunktsioonide täitmine on kannatanud mittetoimiva koostöö pärast, kuid paralleelselt lisada arendamisvõimalused. Siinkohal aitaks koostöö või ühissetekanne kantsleriga, et teemale veelgi legitiimsust lisada. Oluline on toetada veendumust, et iga üksus on oma valdkonna spetsialist, kuid sisekommunikatsioon ei ole ainult ühe osakonna küsimus. Abi ja juhised võivad tulla kommunikatsiooniekspertidelt, aga rohujuuretasandil on heaks suhtlemiseks pädevus olemas igas osakonnas.
- Sisekommunikatsiooni planeerimisse tuleks kaasata ka osakonnajuhatajad. Parem oleks aga mitte kirjutada neile nende rolli ette või teha koolitus, kuidas olla hea võtmeisik info edastamisel, vaid küsida nende endi käest, millisena nad enda rolli näevad ning kuidas saaksid sisesuhtluses võtmeisikuteks kujuneda. Tuleks tekitada tunne, et nad on osa sisesuhtluse koordineerimise protsessist, kaasatud ning selle tulemusena panustaksid nad ehk ka ise enam tegevuste elluviimisse.
- Sisesuhtluse teema võiks kujundada loomumasemaks ja integreerituks ka juba uute töötajate värbamisprotsessis. Näiteks saab töövestlustel küsida mitte üksnes valdkonnaspetsiifilisi küsimusi, uurida isiksuseomadusi jm, vaid kaasata selgelt ka organisatsioonikultuuri ning sisesuhtluse temaatikaga seonduvaid küsimusi, situatsiooninäiteid.
- Välja tasub mõelda formaate, kuidas koostööd ja integreeritust suurendada, panustades esmatasandi ja personaalse suhtluse edendamisse ning kasutades selleks informaalseid viise (nt soolaleivatamine oli uudne ja toimiv algatus):
 - o Fotonäitus inimeste suvistest tegemistest, mis ministeeriumis sobivas kohas eksponeeritakse.

- 1. aprillil saab välja anda humoorikaid tiitleid, näiteks „Kuu kalendrimees/-naine“ (tunnustus Outlooki kalendri kui töövahendi kasutamise eest), „Kolleegi teadmatuses päästja“, „Aktiivseim pinalist“ (siseveebikasutaja), millega head toimimist esile tõsta.
- Video- või pildireportaaž „Päev personaliosakonnas“ või „Sisekommunikatsioon piltides“ (arendada seda edasi ka teiste osakondade puhul), „Kuidas me talveseminari teieni tõime...“ vmt.
- Kutsuda edukast sisekommunikatsioonis tehtavast koostööst rääkima esindaja väljastpoolt (võimalus uurida ka SEB esindajate kaasamist). Kuna ministeeriumis võib olla probleem koolituse aja sobitamisega, siis võib teha näiteks ka videokonverentsi või hiljem videosalvestus edastada mitteosalenud töötajatele.
- Kogemustevahetuse võimalusi saaks otsida ka teiste ministeeriumidega. Üks võimalus on uurida kohtumisvõimalusi ministeeriumide kommunikatsioonispetsialistidega koolituse, konverentsi või koostööpäeva formaadis. Teisalt võib otsekontakti otsida teise ministeeriumiga, kus sarnaselt sisekommunikatsioonialase tegevuse koordineerijaks on just personaliosakond (vt peatükk 4.1.2 Üksuste funktsioonid).
- Nii koolitustest, kolimistest kui teistest ministeeriumisisestest üritustest teadlik olemine võiks käia läbi juba kasutuses oleva töövahendi ehk Outlooki kalendri. Kantsler võiks laiendatud juhtkonna koosolekul meeldetuletavalt kinnitada, et kalender on funktsionaalne töövahend ning töötajatele on selle täitmine kohustuslik. Vajadusel võiks ASK koostöös IT-osakonnaga teha meeldetuletava kalendri kasutamise lühikoolituse, võib-olla videopõhise ehk näidis kalendritäitmine videosse võtta. Samuti võib kaaluda kalendri jt sisekommunikatsioonikanalite kasutamise sissekirjutamist tööplaani.

5.1. Kriitika ja edasised uuringud

Magistritöös kasutati kvalitatiivseid meetodeid, mille puhul on küsitavusi tekitanud nii juhtumite eri kategooriate alla liigitamise järjekindlus (ka ühe ja sama autori poolt) kui transkribeerimise ja transkriptsioonide hilisema tõlgendamise oskus (Silvermann 2000, Laherand 2008: 47-48 kaudu). Kritiseerida saab ka uurija poolt sissetoodavat subjektiivsuse

võimalust, analüüsi läbiviimise aeganõudevust ning usaldusväärsust, kuna just ühesest standardiseerimatusest tuleneb intervjuude üks ühele võrreldamatus, probleemiks võib olla ka potentsiaalsete kooderimis- ja võrdlusvõimaluste lõputus (Laherand 2008). Süvaintervjuu meetodi võimalike puudujääkide korvamiseks läks autor küll intervjuueeritavate relevantse teemaarendustega kaasa või tõstis vastavalt vajadusele teemablokke ümber, kuid jälgis intervjuude käigus, et kõik küsimused saaksid kaetud. Esimesena läbi viidud intervjuus tuli välja huvipakkuvaid ja kõnekaid märksõnu ning hinnanguid, millele püüti ka edaspidistes vestlustes olemasolevate küsimuste baasilt vastus saada või vajadusel täiendavaid lisaküsimusi küsida.

Metoodilises lähenemises on kasutatud konventsionaalseid meetodeid ning saab küsida, kas sellisel moel info kogumine ja analüüsimine integreeritud kommunikatsiooni planeerimiseks õigustas ennast. Autor usub, et süvaintervjuud on hea baas organisatsiooni sisseelamiseks ning teatavaks praeguste praktikate tõlgendamiseks. Samas oleks uurimuse reliaablust ja järelduste süvenemisastet võinud suurendada täiendavate meetodite rakendamine, näiteks mõne konkreetse üksuste koostöö tegevuse (ürituse vms) protsessi jälgimine algusest lõpuni. Sel puhul oleks aga võinud kerkida küsimus, kuidas vaatlus ja osalejate teadlikkus sellest oleks mõjutanud soovi tavapärasest „soositumalt“ või „õigemaks peetult“ käituda.

Magistritöö alg- ja keskfaasis oli plaanis kasutada ka ASK päeviku vormis märkmeid enda üleviimisest personaliosakonda. Informant alustas päeviku täitmist, kuid kuna selgus, et üleminek ei toimu nii kiiresti kui esialgselt eeldatud ning uurimuse lõpetamise ajaks polnud seda juhtunud, jäi ka päeviku täitmine paari sissekande raamesse. Sellest tulenevalt otsustas autor antud meetodi ja sellega saadud mõningased andmed kõrvale jätta, kuna piisavalt sarnase info sai kätte ka ASK ja teiste informantidega läbi viidud intervjuudest.

Uurimuse puuduseks võib pidada strateegilist suunatud valimit, kus vaadeldakse piiratud osa koordineerivate osakondade töötajaskonnast ning kaasatud pole ka sisuosakondi. Lugejal võib tekkida ka küsimus, mil määral toetab valitud struktuurikeskne lähenemine (üksuste rollijaotus jm) ja uuringu metoodika tegelike, kuid varjatud sisekommunikatsiooniprotsesside kaardistamist. Siinkohal saab tuua välja, et töö eesmärk ei olnud kaardistada kogu ministeeriumi sisekommunikatsiooni toimimise mehhanisme. Seda tehakse läbi kolme osakonna, kes otseselt omavad dokumenteeritult või reaalses praktikas sisesuhtluses koordineerivat rolli või saaksid seda veelgi enam omada. Kuigi sisekommunikatsiooni saavad ja võiksid panustada kõik (nagu tõid välja ka intervjuueeritavad), on selle toimimiseks olulised

just sisesuhtluse juhtimise mehhanismid ja koordineerivat rolli omada võivad üksused, keda antud töös vaadeldaksegi. Tööle oleks võinud anda lisaväärtust see, kui praeguse koordineerijate sisevaate täiendamiseks oleks selgitatud välja ka teiste sisesuhtluses osalevate osakondade arvamused. Koordineerijate välisringi nägemust oleks saanud hankida selle kohta, kes peaks selles süsteemis koostööd arendama ning kas integreeritust üldse nähaksegi. Antud töö fookust arvestades tundub valitud üksustering aga ennast õigustavat, laiendatud ringis oleks tulnud uurida enam sisekommunikatsioonis osalemist ja vastuvõttu, vähem juhtimise ja koordineerimise aspekti.

Autoril tekkis töö kirjutamise jooksul ka sisedebatt, kuidas käituda valimi koodide ning uurimisaluse organisatsiooni nimetamisega, kuna kerkis nii informantide kui organisatsiooni täiendava anonümiseerimise küsimus. Intervjueeritavate koodidest jäeti välja staažid, mis sinna esialgselt olid lisatud, kuid uurimuse seisukohast olulist rolli ei täitnud. Samuti otsustati ministeeriumi konkreetset nime mitte avaldada, kuigi esialgu polnud selle väljajätmine plaanis. Autor tutvustas intervjuude alguses informantidele oma töö formaati ja seda, et täistranskriptsioone ning nimesid töös ei avaldata ning vastajad paistsid sellega nõus olevat. Hilisemalt tekkis täiendavaid küsimusi ning asutusesiseselt sooviti otsene identifitseerimisvõimalus kaotada. Sellest tuleneb õppetund nii antud töö autorile kui teistele uurijatele: enne uurimuse läbiviimist tasuks küsida kirjalikku nõusolekut organisatsiooni esindajalt/mõnelt juhilt ja informantidelt uurimuses kasutatavate nimede või karakteristikute avaldamise kohta.

Enne asutuse anonüümseks muutmist ning tingituna asjaolust, et töö on kõigile ministeeriumi liikmetele kättesaadav, võis informantidel tekkida kahtlus, et pole tagatud ka nende personaalne anonüümsus või nende vastused võivad mõjutada edasisi töösuhteid, mis omakorda võis mõjutada valimisse kuulunute vastuste reliaablust. Selle üheks näiteks võib pidada asjaolu, et ilmnas ka teatud soovi infot mitte avaldada. Ilmestavaks on ühe informandi vastus, mille puhul ei soovitud detaile täpsustada, lisades „*need ise teavad, kes teavad*“. Samas tundus autorile vestluste käigus, et atmosfäär muutus järjest vabamaks ning respondendid andsid siiski süvitsi minevaid ja ministeeriumi sisesuhtluse detaile kirjeldavaid vastuseid. Seega võib öelda, et probleem ei takistanud oluliselt uurimuse läbiviimist, tulemuste esitamist ega analüüsi käiku.

Edasistes uuringutes oleks võimalik: 1) kaasata ka ministeeriumi sisuosakondi, et saada koordineerimisest terviklik sise- ja välisvaade; 2) vaadelda ministeeriumi uuesti mõnda aega

pärast ASK personaliosakonda üleminekut ning üksnes sisekommunikatsioonile keskendumist, et uurida, kas sellega on kaasnenud ka kvalitatiivne nihe ning kuidas see on mõjutanud koostöösuhteid; 3) püüda sarnaste teoreetiliste lähtekohade baasil vaadelda sisekommunikatsiooni koordineerivate osakondade koostööd erasektoris, sest integreeritud turunduskommunikatsiooni allikaid on mitmeid, aga nagu teoreetiliste käsitluste all on lähemalt kajastatud, siis integreeritud sisekommunikatsioon on avastamist ootav valdkond.

Kokkuvõte

Strateegilise integreeritud kommunikatsiooni põhimõtteid, kontseptsioone ja elemente tuleks vaadelda holistiliselt, kuid siiski integreerituse ja samas ka taktikalisest perspektiivist (Barker 2013: 118) – see on põhimõte, mida on juurutatud ka antud magistritöös. Magistritöös käsitleti sisekommunikatsiooni koordineerimist strateegilise tegevusena, mis eeldab mitmete valdkondade integreeritust ning seda tehti tuginedes integreeritud kommunikatsiooni (IK) ning kommunikatsiooni kui organisatsiooni konstrueeriva nähtuse (KKO) teooriatele.

Magistritöö eesmärgiks oli selgitada välja, kuidas ühes Eesti ministeeriumis sisekommunikatsiooni koordineeritakse ning kas ja milline on koordineerivate üksuste koostöö antud valdkonnas. Selleks vaadeldi, kuidas kommunikatsiooni koordineerivates või koordineerivat potentsiaali omavates üksuses oma tegevust eesmärgistatakse, mis ülesandeid reaalselt igapäevases toimimises ellu viiakse ning milline on kooskõla nimetatud aspektides. Teisalt uuriti, milline on tänane sisekommunikatsioonisüsteemi taust ning kuidas sellele tuginedes sisekommunikatsiooni koordineerimist ja koostööd parendada ning ministeeriumis integreeritud sisekommunikatsiooni poole liikuda.

Töö eesmärgi täitmiseks viidi läbi kaheksa süvaintervjuud, milles osalesid avalike suhete, personali- ja üldosakonna esindajaid ning ministeeriumi kantsler. Intervjuumaterjalide kõrval vaadeldi dokumenteeritud olukorda osakondade põhimääruste ja ametijuhendite näol.

Selgus, et kuigi üksuste üldeesmäärke kirjeldati põhimäärustes oleva sarnaselt, on nii põhimäärused kui ametijuhendid ministeeriumis pigem staatilised dokumendid, mis pole eesmärgistamise aluseks. Eesmärgid kujunevad väiksematest tükkidest, tööplaanidest, kuid neid pole ühiselt osakonna sees, veel vähem osakondadevaheliselt läbi arutatud. Kommunikatiivsete eesmärkide puhul oli olukord sarnane – neid poldud kollektiivselt arutatud, need jäid pigem üldsõnalisele tasemele või polnud neid üldse püstitatud. IK ja KKO ühendamise aga eeldab, et integratsioonis on ühised eesmärgid püstitatud ja läbi arutatud ehk eesmäärke ei kommenteerita kui valmisprodukte, vaid need luuakse integreerimise kaudu.

Kuigi eesmärkide ühise seadmise praktika on ministeeriumis nõrk ning Dobrescu (2009) alusel on just asjaolu, et integreeritud kommunikatsioon ei ole organisatsiooni sihtide/eesmärkide keskmes ning pole sõnastatud integreeritud kommunikatsiooni eesmäärke peamine integreeritud kommunikatsiooni blokeeriv faktor, ilmnes, et tegelikkuses täidavad

kõik valimisse kuulunud üksused sisesuhtluse osas ja sellealases koostöös teatavaid funktsioone ning neid omistati ka teistele vaatlusalustele osakondadele.

Vaatamata sellele, et eduka koostöö näitena tuli välja ürituskorraldus, kus üksused on valmis ületama oma selgesõnalisi funktsionaalseid piire, toimub see pigem põhimõttel „alati on nii olnud“ või teatava torkimise peale, kuid ei tulene strateegilisest planeeritusest või koordineeritusest. Praegu ollakse ministeeriumis veel integreeritud turundus-kommunikatsiooni lähenemisele omaselt pigem orienteeritud ja tegutsemas oskus- ja ülesannete põhisel suunal, kuid ei inkorporeerita kõiki kommunikatsiooniväljundeid ja – võimalusi, mida organisatsioonis ellu viiakse.

Sisekommunikatsiooni integreerituse toimimisele ja üksuste koostöö potentsiaalile hinnangu andmiseks ja seeläbi koordineerimise arendamiseks on tarvilik vaadata ka, milline on pinnas, millest muudatusi soovitakse ellu viia. Käesolev uurimus on üks vahend, mis selle konteksti mõistmisse panustab. Ministeeriumi infovahetuse toimimist ja korraldatust hinnati keskmiseks, enim probleeme ilmnes info liikumisel ülevalt alla, peaaegu samaväärselt ka alt üles. Horisontaaltasandist räägiti vähem ning selle mõju osati ka vähem hinnata, enam leiti, et omavaheline suhtlus on toimiv. Kuigi intervjuudest ilmnes mitmeid juhtumeid, kus koostööd oleks saanud märksa efektiivsemalt koordineerida, ei ole see tugevalt mõjutanud osakondadevahelist suhtlust. Suhtlusfoon on pigem positiivne või neutraalne, negatiivseid aspekte nähakse personaalsetest mõjuritest, mitte süsteemsetest, struktuursetest puudujääkidest või kommunikatsiooniinimeste tegemata jäetud tööst tulenevalt.

Sisesuhtluses omistati vastutav roll kõigile tasanditele, kuid enam sooviti näha ka kantsleri kui ministeeriumi juhi väljaastumist (seda nii normatiivselt kui „pai tegemisena“). Märkimisväärne roll, vastutus ja vabadus omistati sisekommunikatsiooniga tegelevale avalike suhete osakonna konsultandile. Seoses tema personaliosakonda üleminekuga eeldati ka kvalitatiivset tõusu sisesuhtluses. Seetõttu on oluline, et ministeeriumis realiseeritaks sisesuhtluse potentsiaal ning asutaks protsesse koordineeritult juhtida (seda ka avalike suhete konsultandi rollis). Kuna üksnes uurimusest ei piisa, et integreerituma sisesuhtluse poole liikuda, sest KKO alusel tuleb kommunikatsiooni konstrueeriv aspekt välja interaktsioon, siis on oluline reaalne käitumine ja dokumentide ellu äratamine. Seetõttu on antud magistritöö diskussiooni osas toodud välja ka ohud ja võimalused muutuste sisseviimisel ning mõningased soovitused, mis võiksid abistada koordineerivaid üksusi ja sisekommunikatsiooni eest vastutavat eksperti edasiste sammude tegemisel.

Summary

Internal communication is an influential and widely discussed research trend in communication studies. In the present thesis the author has used two theoretical approaches – integrated communication and communicative constitution of organization (CCO) – tying them up in a novel way in the Estonian research context and trying to implement the symbiosis for examining the internal communication of an Estonian ministry.

Although these two theoretical approaches have fundamentally different uproots and background, the necessity for evaluating the integration of not only very specific fields like marketing and communications has been the topic for discussion of several theorists. For example Kitchen and Schultz (1999, in Barker 2013: 102) argue that even integrated marketing communication is still in its infancy in terms of theoretical and conceptual development. Conformably Kalla (2006: 53) describes the tendency to concentrate on specific actions, audiences in communications as problematic, adding that it is necessary to incorporate multiple forms of communication carried out by all employees. In the present thesis the author has tried to bring out the similarities in the holistic approach to communication implied by the CCO and the practicality and usefulness of bringing together fields and units initially considered to possess clear functional boundaries and emphasized by the integrated communication approach. This approach can find support in interpreting Smith's (2012) outlook that integration cannot be forced into frames or coordinated forcefully, but it should be based on the existing and potential interactions between employees, culture and other organizational conditions because ultimately employees are the ones who have to coordinate their work at an inner micro level across the functional boundaries.

The main objective of this Master's thesis "Coordination of internal communication by different functional areas – the example of an Estonian ministry" was to examine how internal communication is coordinated in the ministry, if there is a joint operation in this particular field and what kind of cooperation actions are carried out. For that purpose it was examined how the Administrative Department, the Personnel Department and the Public Affairs Department set goals for their fields, if any particular internal communication objectives stand out from the general goals set, which kind of actions are in fact performed in everyday practices of the organization and what kind of unison and conformity can be found between

these aspects. In addition the author tried to find out which possibilities for coordinating internal communication, furthering cooperation and moving towards an integrated approach lie in the present operation and the context for communication. These particular departments were chosen because their statutes include clear functions tied to internal communication coordination.

For achieving the goal of this thesis the following qualitative research methods were applied: 1) document analysis of the concerned department statutes and the job descriptions of employees was conducted; 2) eight semi-structured in-depth interviews were carried out with the department heads, field specialists and the Secretary General in the period from April to May 2013.

The results showed that the goals of units are general or vision based and in accordance with the department structures. Communications goals are scarce, even if some units brought out some qualitative goals for interaction or communication, neither the general nor communicative goals are jointly discussed in the department, not to mention coordination between different units. The Public Affairs Department and the Personnel Department are at the moment sharing the internal communication function in documentation and plan to transfer the management of the function solely to the Personnel Department. The Administrative Department as a whole participates in internal communication in several ways and has many cooperation aspects with both the above mentioned departments, but still can see its activities as rather servicing the other departments in narrow tasks. The best practice of joint operation and crossing strict and documented borders lies in organizing inner events. This can be seen as one of the opportunities for furthering cooperation. The context of communication can enable the integration of different units and field boundaries. Although the respondents gave a rating of 3-4 grades to the present information system, the problems were mainly seen in the perception of communication, work load and the missing unified understanding of internal communication. Structural or systematic conditions were not seen as inhibiting internal communication.

The results of this thesis suggest that there is a possibility for furthering the integration of the concerned departments. The existing cooperation is still project and task based, but the internal communication has so far been a minor function in the Public Affairs Department. Now it is being fostered as a separate and essentially important function for constructing the organization. This thesis can be the basis for further development of integration by bringing

out the necessity of common understanding of internal communication and pointing to the possibilities of mutual help in these three departments. The good practices and joint goals should come from mutual discussions, but should also be acknowledged by the management. The benefits of more integrated internal communication for the ministry as a whole and the possibility to relieve performance problems (including communication errors) should be highlighted by the employee and the department with the most extensive knowledge and experience in inner communication mechanisms – the internal communications specialist and the Personnel Department. Strategic approach and jointly set goals should be achievable because the context of communication shows that there is an understanding of the importance of communication in management decisions and also to some extent in cooperation between different departments. Good practice in joint event organizing and referring to a synergy in a team can be the basis for further integration and better cooperation.

Kasutatud kirjandus

- Ashcraft, K. L. & T. R. Kuhn & F. Cooren. (2009). Constitutional Amendments: “Materializing” Organizational Communication. *The Academy of Management Annals*, 3(1): 1-64.
- Baker, K. A. (2002). *Organizational Communication*. URL (kasutatud jaanuar 2012) <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>
- Barker, R. (2013). Strategic integrated communication: An alternative perspective of integrated marketing communication? *Communicatio: South African Journal for Communication Theory and Research*, 39(1): 102–121.
- Barnett, G. A. (1997). Organizational Communication Systems: The Traditional Perspective. *Organization-Communication: Emerging Perspectives, Volume 5: The Renaissance in Systems Thinking*. George, B. & T. Lee (toim). London: JAI Press Ltd.
- Bisel, R. S. (2009). A Communicative Ontology of Organization? A Description, History, and Critique of CCO Theories for Organization Science. *Management Communication Quarterly*, 24(1): 124-131.
- Bowen, G. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2): 27-40.
- Cooren, F. & G. Fairhurst. (2009). Dislocation and Stabilization: How to Scale Up from Interactions to Organizaton. *Building Theories of Organization. The Constitutive Role of Communication*. Putnam, L. L. & A. M. Nicotera (toim.). New York: Routledge, 117-152.
- Cooren, F., et al. (2011). Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 32(9): 1149–1170.
- Cornelissen, J. (2008). *Corporate Communication: A guide to theory and practice*. London: SAGE.
- Dobrescu, M. (2009). Possibilities for Managing Integrated Communication. *Annals of DAAAM International*, 20(1): 1699:1700.

Green, P. C. (1999). *Building Robust Competencies: Linking HR Systems to Organizational Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.

Juhtumikorralduse käsiraamat. (2006). Sotsiaalministeerium. URL (kasutatud juuli 2013) http://www.sm.ee/fileadmin/meedia/Dokumendid/Sotsiaalvaldkond/Sotsiaalhoolekanne/Juhtumikorralduse_k%C3%A4siraamat.pdf.

Kalla, H. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4): 302-314.

Kalla, H. (2006). *Integrated Internal Communications in the Multinational Corporation. Doctoral Dissertation*. Helsinki School of Economics: HSE Print. URL (kasutatud jaanuar 2012) <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a280.pdf>.

Karner, K. (2011). Kuidas eri osakonnad koostööd teevad. *Personali Praktik*, (10): 17-19.

Kitchen, P. J. & I. Burgmann. (2010). *Integrated Marketing Communication*. URL (kasutatud august 2013) <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781444316568.wiem04001/full>.

Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. Los Angeles; London: SAGE. URL (kasutatud mai 2013) <http://srmo.sagepub.com.ezproxy.utlib.ee/view/doing-interviews/SAGE.xml>.

Masso, A. & T. Taur. (2010). *Meedia ja kommunikatsiooni uurimismeetodid*. Käsikirjaline loengukonspekt. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.

McPhee, R. D. & P. Zaug. (2009). The Communicative Constitution of Organizations: A Framework for Explanation. *Building Theories of Organization. The Constitutive Role of Communication*. Putnam, L. L. & A. M. Nicotera (toim.). New York: Routledge, 21-48.

Miller, K. (2009). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Boston: Thomson/Wadsworth.

Myers, M. T. & G. E. Myers. (1982), *Managing by communication – An organizational approach*. New York: McGraw Hill Book Company

Putnam, L. L. & A. M. Nicotera & R. D. McPhee. (2009). Introduction: Communication Constitutes Organizing. *Building Theories of Organization. The Constitutive Role of Communication*. Putnam, L. L. & A. M. Nicotera (toim.). New York: Routledge, 1-20.

Rosenberg, A. (2012). Sisekommunikatsioon - organisatsiooni rätsepaülikond. Kaja, 1(3): 6-8.

Sinčić, D. & N. Pološki Vokić. (2007). Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy. *Working Paper Series*. University of Zagreb. URL (kasutatud jaanuar 2013) <http://web.efzg.hr/repec/pdf/Clanak%2007-12.pdf>.

Smith, B. G. (2012). Communication integration: An analysis of context and conditions. *Public Relations Review*, 38: 600– 608.

Taur, T. (2011). *Organisatsiooni ja organisatsioonikommunikatsioonialused*. Loengumaterjal. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.

Taylor, J. R. (2009). Organizing From the Bottom Up? Reflections on the Constitution of Organization in Communication. *Building Theories of Organization. The Constitutive Role of Communication*. Putnam, L. L. & A. M. Nicotera (toim.). New York: Routledge, 153-186.

Torp, S. (2010). When PR meets marketing: on the intraorganizational challenges in the implementation of integrated communication. Moss, D. *et al* (toim.). *Public relations cases: international perspectives*. New York: Routledge, 128-148.

Valitsuskommunikatsiooni käsiraamat (2011). Riigikantselei. URL (kasutatud aprill 2013) https://valitsus.ee/UserFiles/valitsus/et/uudised/valitsuskommunikatsioon/Valitsuskommunikatsiooni%20k%C3%A4siraamat_02.08.2011.pdf.

Vanatoa, M. (2010). *Kommunikatsioonimagistrite roll, positsioon ja töö sisu*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.

White, J. & D. M. Dozier. (1992). Public Relations and Management Decision Making. Gruning, J. E. (toim.). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 91-108.

Vihalemm, T. (2001). *Teadustöö alused ja seminaritöö*. Tartu: TÜ ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.

Vos M. & H. Schoemaker. (2004). *Accountability of Communication Management. A Balanced Scorecard for Communication Quality*. Utrecht: LEMMA Publishers.

Vos, M. & H. Schoemaker. (1999). Integrated Communication. Concern, internal and marketing communication. Utrecht : Lemma.

Lisad

Lisa 1. Intervjuukava süvaintervjuuks kantsleriga

Millised osakonnad ministeeriumis otseselt teile alluvad?

- 2011. aastal toimus ministeeriumis struktuurimuudatus. Kuidas jõuti otsuseni, et just avalike suhete ja personaliosakond alluvad kantslerile?
- Kas tehtud struktuurimuudatus on end õigustanud (varem allus avalike suhete osakond näiteks noorte ja välissuhete asestantslerile)?

Vaatame üheskoos lähemalt ministeeriumi struktuuri. Räägime antud struktuurijoonisele toetudes natuke sellest, milline info liikumise süsteem ministeeriumis üldse on. Mida te arvate ministeeriumis info liikumisest ülevalt alla?

- Mis on ülevalt alla info edastamise juures hästi, mis toimib?
- Kas miski takistab praegu mingil moel infoliikumist ülevalt alla? Millised on murekohad? Mida saaks nende parandamiseks teha?
- Vajadusel: kuidas te ise infot ülevalt alla liigutate?

Kui ülevalt alla liikuva infoga on nii (...toon välja põhipunktid, mis oli hästi/halvasti), siis milline on alt üles info liikumine?

- Mis on alt üles liikuva infosüsteemi puhul hästi toimiv?
- Kas infoliikumisel alt üles on ka probleemkohti? Mida saaks praegusest paremini teha?
- Vajadusel: kuidas te ise alt infot saate?

Milline on ministeeriumis osakondade vahel toimuv infoliikumine?

- Kas teile meenub mõni näide eriti heast osakondadevaheliselt infoliikumisest, omavahelisest teavitamisest?
- Kas on olnud ka olukordi, kus osakondade vahel info ei liigu või takerdub? Mis võib seda põhjustada?

Rääkisime enne kantslerile alluvatest osakondadest ja nende tegevustest. Räägime nüüd veidi lähemalt ka sisekommunikatsioonist. Kuidas tänane sisekommunikatsiooni korraldus on sündinud?

Kes põhiselt koordineerivad sisekommunikatsiooni ja vastutavad sisesuhtluse süsteemi toimimise eest ministeeriumis?

- Mille eest vastutab avalike suhete osakond?
- Mis roll on personaliosakonnal?
- Kas ka üldosakond on sisesuhtluse juhtimises vastutavas rollis?
- Kuidas osakonnad oma vastutusalas toime tulevad?
- Kas praegune koordineerimine ja sisesuhtluse korraldus töötab hästi?

Vajadusel: sisesuhtluses osalevad ja sellesse panustavad tegelikult küll kõik ministeeriumi töötajad, aga milline osakond või osakonnad peaks teie nägemuse järgi strateegiliselt juhtima sisekommunikatsioonisüsteemi?

Kirjeldage palun, milline peaks olema teie meelest väga hästi toimiv sisekommunikatsioonisüsteem ministeeriumis?

Kuivõrd teie arvates ministeeriumis tähtsustatakse sisekommunikatsiooni juhtkonna tasandil?

- Mida see tähtsustamine täpsemalt seni tähendanud on, milles see avaldub?
- Mida on ministeeriumis seni tehtud, et sisekommunikatsiooni tähtsust mõistetak?

Mida on sisekommunikatsiooni arendamiseks ministeeriumis ära tehtud?

- Mis takistab sisesuhtluse arengut tänapäeval?

Vaatasime enne põgusalt ministeeriumi struktuurijoonist. Kuna struktuuril on oluline osa info liikumise juures, siis pöördume selle joonise juurde veel tagasi. Kas praegune ministeeriumi struktuurne jaotus soodustab sisemist infoliikumist?

- Kas struktuuris tuleks teha mingisuguseid muudatusi, et info liiguks senisest veelgi paremini?

Vajadusel: olen teadlik, et ministeeriumis on otsustatud viia avalike suhete osakonna konsultant üle personaliosakonna koosseisu.

- Kust selline idee alguse sai?
- Mida positiivset võiks selline muutus sisesuhtlusesse tuua?
- Kas antud muutusega võib kaasneda ka midagi negatiivset?

Kui me püüame nüüd eelnevalt räägitut kokku võtta, siis millise hinde 5-palli skaalal te annaksite ministeeriumi sisemise suhtluse korraldusele ja toimimisele? Miks just nii mitu palli?

- Mida tuleks olukorra parandamiseks teha?

Lisa 2. Intervjuukava süvaintervjuuks osakondadega

Mida sinu ametikoht ministeeriumis tähendab, mille eest sa täpsemalt vastutad?

Arutame ühiselt natuke lähemalt teie osakonna põhimäärust.

- Kui tihti sa seda dokumenti käes hoiad või avad?
- Kas te igapäevaselt toimetate nii nagu siin kirjas on?
- Kas te täidate ka selliseid ülesandeid, mida siin põhimäärus selgelt kirja pole pandud?
- Kuidas sulle tundub, on siin kirjas ka selliseid ülesandeid, mis on väga sarnased teiste osakondade tööülesannetele?
- Kas sinu ametijuhend ja osakonna põhimäärus on piisavalt seotud?

Kui vaadata igapäeva konkreetsetest tegemistest natuke laiemat pilti, siis millised eesmärgid on teie osakond endale seadnud?

- Mida te soovite saavutada?

Milliseid otseselt kommunikatsiooni korraldusega seotud eesmäärke olete te osakonnas püstitanud?

Mul on siin ka ministeeriumi struktuurijoonis. Vaatame seda üheskoos natuke põhjalikumalt.

- Mida teie osakond personaliosakonnaga / avalike suhete osakonnaga ühiselt teete?
- Kas ja millist koostööd teeb teie osakond üldosakonnaga? (Halduse ja IT-inimestega?)

Milliseks sa just nimetatud osakondade vahelist suhtlust üldiselt pead?

Meenuta mõnda edukat ühiselt personaliosakonna / avalike suhete osakonna / üldosakonnaga läbi viidud ülesannet, projekti.

- Mis selle edukaks tegi?

Kas on olnud ka olukordi, kus nimetatud osakondade vahel info ei liigu või takerdub?

- Mis võib seda põhjustada?

Kirjelda, millised teie osakonna igapäevased tööülesanded eeldavad suhtlemist kogu majaga?

- Kas teie osakond on ka ise ministeeriumisiseses suhtluse juhtijaks, koordineerijaks?

On sul ka mõni näide eriti heast majasisesest infoliikumisest, omavahelisest teavitamisest üldisemalt ükskõik, millise üksusega seoses?

Milliseks sa hindad ministeeriumis alt üles info liikumist?

- Mis on alt üles liikuva infosüsteemi puhul hästi toimiv?
- Kas infoliikumisel alt üles on ka probleemkohti? Mida saaks praegusest paremini teha?

Aga mida sa arvad ministeeriumis info liikumisest ülevalt alla?

Kui me proovime natuke üldistada, siis mis sa arvad, kas praegune ministeeriumi struktuurne jaotus soodustab sisemist infoliikumist?

Olen teadlik, et ministeeriumis on võetud vastu otsus viia avalike suhete osakonna konsultant ASK kohalt üle personaliosakonna koosseisu.

- Tead sa, kust selline idee tuli?
- Mida positiivset võiks selline muutus koostöö osas kaasa tuua?
- Kas antud muutusega võib kaasneda ka midagi negatiivset?

Kuivõrd sinu arvates ministeeriumis tähtsustatakse sisekommunikatsiooni teie osakonnast kõrgemal, juhtkonna tasandil?

- Mida see tähtsustamine täpsemalt seni tähendanud on, milles see avaldub?
- Mida on ministeeriumis seni tehtud, et sisekommunikatsiooni tähtsust mõistetakse?

Kui me püüame nüüd eelnevalt räägitut kokku võtta, siis millise hinde 5-palli skaalal te annaksite ministeeriumi sisemise suhtluse korraldusele ja toimimisele? Miks just nii mitu palli?

- Mida tuleks olukorra parandamiseks teha?

- Mis takistab sisesuhtluse arengut tänapäeval?
- Kes saaks olukorra parendamisse panustada?
- Kes peaks ministeeriumis tagama selle, et siseinfo liiguks efektiivselt?

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Eelika Tootsi

(sünnikuupäev: 26.12.1988)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Sisekommunikatsiooni koordineerimine erinevate vastutusalade vahel – Eesti ministeeriumi näitel“,

mille juhendaja on Age Rosenberg, MA,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 19.08.2013